

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Změna systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Rall, s.r.o.

Modification of Employee Remuneration System in the Rall, s.r.o.
Company

Student: Ivo Polášek

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ivo Polášek**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Změna systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Rall, s.r.o.
Modification of Employee Remuneration System in the Rall, s.r.o.
Company**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
 4. Charakteristika společnosti Rall, s.r.o.
 5. Analýza současného systému odměňování zaměstnanců
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně“.

V Ostravě dne 21.4.2017

Bc. Ivo Polášek

Na tomto místě bych rád vyjádřil poděkování doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za rady a doporučení při zpracování diplomové práce. Dále pak vedení společnosti Rall, s.r.o. za poskytnutí možnosti realizovat diplomovou práci v této firmě.

Obsah

1 Úvod	5
2 Metodika a metody zpracování	6
3 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců	7
3.1 Řízení lidských zdrojů	7
3.2 Odměňování zaměstnanců	10
3.2.1 Strategie odměňování	10
3.2.2 Politika odměňování	11
3.3 Systém odměňování	13
3.3.1. Požadavky na správně nastavený systém odměňování	15
3.3.2 Úkoly systému odměňování	16
3.3.3 Právní předpisy v oblasti odměňování	17
3.3.4 Motivace v systému odměňování	17
3.3.5. Hmotná složka odměny	18
3.3.6. Nehmotná složka odměny	19
3.3.7 Celková odměna	20
3.4 Faktory ovlivňující výši mezd a platů	21
3.4.1 Vnitřní mzdovotvorné faktory	21
3.4.2 Vnější mzdovotvorné faktory	22
3.4.3. Determinanty odměňování	23
3.5 Hodnocení práce	23
3.5.1 Analytické metody hodnocení práce	25
3.5.2 Neanalytické metody hodnocení práce	26
3.5.3 Tržní oceňování	27
3.5.4 Zavádění hodnocení práce	27
3.6 Struktury mzdové/platové	28
3.7 Struktury stupňů	28
3.9.2 Stupňovitá mzdová/platová struktura	29
3.9.5 Volba typu mzdové/ platové struktury	31
3.9.6 Hodnocení systému odměňování	31
3.7 Mzdové/platové formy	32
3.7.1 Časová mzda/plat	32
3.7.2 Úkolová mzda	32
3.8 Individuální zásluhové odměňování	33
3.8.1 Odměňování na základě výkonu	33
3.8.2. Odměňování na základě kompetencí	35

3.8.3	Odměňování na základě přínosu	35
3.9	Zaměstnanecké výhody	36
3.9.1	Typy zaměstnaneckých výhod	36
3.9.2	Zaměstnanecké výhody českých firem	38
4	Charakteristika společnosti Rall, s.r.o.	39
4.1	Základní informace o společnosti	39
4.2	Cíle společnosti	40
4.3	Organizační struktura společnosti	41
4.3.1	Popis pracovní náplně jednotlivých pozic	42
5	Analýza současného systému odměňování zaměstnanců	44
5.1	Systém odměňování	44
5.1.1	Odměňování prodejních poradců	45
5.1.2	Plán hrubého zisku	45
5.2	Dotazníkové šetření	45
5.3	Analýza rozhovoru s vedením společnosti	57
5.4	Shrnutí rozhovoru s vedením společnosti	57
6	Návrhy a doporučení	59
7	Závěr	63

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Dle průzkumů veřejného mínění 8 z 10 zaměstnanců chodí do práce jen proto, že musí. Z toho vyplývá, že 20% procent pracující populace má to štěstí, že jí nezáleží na mzdě.

Proto je systém odměňování pro většinou pracující populace naprosto zásadní. Dobře nastavený systém odměňování napomáhá, jak ke stabilizaci zaměstnanců ve společnosti, tak v získávání nových při válce o talenty.

Dnešní nastupující generaci vysokých vedoucích pracovníků bude více zajímat, zda máte ve společnosti firemní školkou s výukou angličtiny, než že jim nabízíte firemní telefon a automobil, který už automaticky považují za samozřejmost.

Z těchto důvodů je dobře nastavený systém odměňování, který vychází ze strategie a politiky řízení lidských zdrojů pro dlouhodobě udržitelné fungování organizace naprosto zásadní.

Cílem práce je analýza současného systému odměňování v obchodní společnosti Rall, s.r.o. Pokusit se potvrdit nebo vyvrátit vztah mezi odměnou a motivací, zjistit, zda je odměna jediným faktorem který zaměstnance k práci motivuje, pokud jediným faktorem není – popsat ostatní faktory, které k motivaci přispívají. Informace získané k analýze odměňování budou získané jak z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci na vybraných pozicích, tak z vlastního pozorování a rozhovoru s manažerem podniku.

Práce bude rozdělena na dvě části, na část teoretickou a praktickou. V teoretické části budou popsána teoretická východiska, na které bude navazovat část praktická, kde bude popsána obchodní společnost a její systém odměňování v závěru pak návrhy a doporučení, které budou vyplývat z dotazníkového šetření a rozhovorů.

2 Metodika a metody zpracování

Tato kapitola popisuje základní vědecké metody použité při zpracování diplomové práce, jako je analogie, analýza, syntéza, indukce a dedukce. Teoretická část vychází ze studia tematicky zaměřené odborné literatury od autorů českých i zahraničních.

V teoretické části práce byla použita metoda analogie. Touto metodou jsou odvozeny závěry na základě podobnosti s jinými situacemi. Pomocí analytické metody došlo k myšlenkovému rozboru zkoumaných jevů na dílčí části. Metoda analýzy spolu s abstrakcí dále umožňuje oddělit podstatné jevy od těch nepodstatných. Další metodou použitou v teoretické části práce byla metoda syntézy. Metodou syntézy došlo ke spojení poznatků získaných analytickými metodami a pro pochopení vzájemných souvislostí jevů. Dále budou v práci použity metody indukce a dedukce. Metodou indukce byly vyvozovány obecné závěry na základě poznatků o jednotlivých jevech. Dedukční metodou pak z poznatků o daných jevech vyvozovány obecnější závěry.

V praktické části práce byly využity metody vlastního pozorování a dotazování písemného i ústního. Vlastním pozorováním byly pochopeny jevy a procesy, které souvisí s odměňováním. Písemná forma dotazování měla formu dotazníku. Ústní pak formu polo-strukturovaného rozhovoru.

Cílem diplomové práce je provedení analýzy současného systému odměňování. Načerpáním teoretických poznatků z první části práce a jejich aplikaci na současný systém v praktické části práce budou dále pomocí výše zmíněných vědeckých metody vytvořeny návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému odměňování. Tyto návrhy a doporučení budou podrobněji popsány v šesté kapitole této práce.

3 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců

V kapitole odměňování zaměstnanců budou popsány činnosti, které s odměňováním souvisí. Je důležité si nejprve uvědomit, že samotné odměně předchází řada kroků, které je třeba vykonat. Kroky a činnosti, které se k odměňování vztahují, budou popsány v následujících kapitolách.

Vztah mezi odměňováním a zaměstnancem je jasný. Odměňujeme daného pracovníka za jeho pracovní výkon a za plnění jeho pracovních povinností. Toto platí v případě, že zaměstnance je již přijat na pracovní pozici.

V případě, že daného zaměstnance teprve přijímáme, je nutné zajistit popis pracovního místa, protože jen s dobrým popisem pracovní pozice jsme schopni selektovat vhodného uchazeče ze zájemců o danou pracovní pozici. Ovšem zajištění tohoto popisu, výběr uchazeče, hodnocení jeho práce a následná odměna za práci. Toto jsou jen některé z činností řízení lidských zdrojů.

Personální útvar může ve velkých korporacích čítat několik zaměstnanců. Naopak v malé firmě může tyto činnosti zabezpečovat pouze osoba majitele. Ať tak či tak, oba personální útvary potřebují se svými zaměstnanci určitým způsobem pracovat. Obecně zde hovoříme o řízení lidských zdrojů. Zdrojů proto, že zejména se stoupající cenou práce jsou lidé dnes tím nejcennějším, s čím organizace hospodaří. Konkurenční výhodou vám nepřinese výkonnější počítač než má konkurence, pokud nebudete schopni jako organizace sehnat schopného a řádně zaškoleného pracovníka, který má znalosti a dovednosti potřebné k jeho ovládnutí. Řízení lidských zdrojů je soubor několika činností. Přes získávání a výběr zaměstnance, zaškolení, hodnocení a následné odměňování, které bude podrobněji popsáno v následujících kapitolách.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení zaměstnanců. Tedy toho nejcennějšího čím

organizace disponují. Svou prací ať už individuální či kolektivní pak společně přispívají k dosažení cílů vytyčených organizací.

K tomu, aby bylo možné dosáhnout daných cílů, je nejprve potřeba zajistit dané pracovníky pro příslušná pracovní místa. Dochází tedy k výběru pracovníků z okruhu potenciálních zájemců a jejich přiřazení na daná pracovní místa. V případě, že je pracovník přijat stává se následně zaměstnancem firmy či organizace a začíná proces hodnocení jeho pracovních schopností a dovedností, který má za cíl přispět k řízení jeho pracovního výkonu a vytvořit podklady pro následné odměňování. Odměňování zaměstnanců je jedním z nejtěžších úkolů personálního oddělení. Zahrnuje prvky jako je strategie, politika a systém odměňování, které budou popsány v následujících kapitolách.

Koubek (2015) uvádí, že každá organizace může fungovat pouze tehdy, podaří se jí propojit zdroje materiální, finanční, lidské a informační. Dále spatřuje význam řízení lidských zdrojů především v personální práci, protože jak tvrdí, materiální a finanční zdroje jsou samy o sobě k ničemu, pokud je někdo neuvede do pohybu. Tím hybatelem jsou v tomto případě lidé, kteří díky svým znalostem a dovednostem mají pro organizaci klíčový význam.

Pojem řízení lidských zdrojů, obsahuje širokou škálu prvků a aktivit, z níž jedna se nazývá personální činnosti. O tom, jaké konkrétní složky personální činnosti obsahují, pojednává následující kapitola.

Personální činnosti

Jak uvádí Koubek (2015) personální práce obsahuje níže uvedené personální činnosti:

- ***Vytváření a analýzu pracovních míst*** – obsahuje popisy a specifikace pracovního místa.
- ***Personální plánování*** – jedná se o systém organizování struktury a počtu zaměstnanců, ve svém důsledku se jedná o plánování potřeb podniku a potřebného počtu lidských zdrojů.
- ***Získávání, výběr a přijímání pracovníků*** – personální útvar zde zajišťuje veškeré informace ohledně nových pracovních míst, výběr

nových pracovníků a jejich následné zařazování do personální evidence.

- **Hodnocení pracovníků** – kontroluje vykonávání pracovních povinností a hledá možnosti ke zlepšení pracovní výkonnosti.
- **Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru** registruje zařazování či přeřazování pracovníků na pracovní místa i ukončování pracovních poměrů.
- **Odměňování** – jedná se o použití všech dostupných zdrojů a zaměstnaneckých výhod, které povedou k pozitivnímu ovlivňování pracovního výkonu.
- **Vzdělávání pracovníků** – jedná se o široký soubor činností, které vedou k průběžnému vzdělávání pracovníků, plánování těchto činností a vyhodnocování jejich dopadu.
- **Pracovní vztahy** – personální útvar zde řeší otázky, jak zlepšit pracovní klima, jaký zvolit styl při vedení zaměstnanců a jakou formou zprostředkovávat komunikaci v podniku.
- **Péče o pracovníky** – zahrnuje dodržování souboru předpisů jako například bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, stravování, sociálně hygienické podmínky práce, aktivity volného času, kulturní aktivity, životní podmínky pracovníků a mnohé další.
- **Personální a informační systém** – archivuje veškerou dokumentaci podniku, zpracovávání a analýzy dat týkajících se pracovních pozic, jako například vedení mezd a sociálních záležitostí.

Pořadí a návaznost jednotlivých bodů obsahuje jistou logičnost. Prvním a výchozím bodem je vytváření a analýza pracovního místa. Chceme-li efektivně provádět všechny následující činnosti, je potřeba nejprve vytvořit a analyzovat pracovní místa. Poté je třeba plánovat počet pracovníků a jejich pokrytí pomocí získávání, výběru a přijímání. Jako činnost následná po přijímání pracovníků je hodnocení jejich pracovního výkonu, což je současně i jakousi zpětnou vazbou pro získávání, výběr a přijímání pracovníků. Špatný pracovní výkon totiž jistě

signalizuje nedostatky v procesu získávání a výběru zaměstnanců. Je nesmírně důležité, aby jednotlivé personální činnosti byly vzájemně sladěny a podporovaly se.

3.2 Odměňování zaměstnanců

Jak uvádí Armstrong (2009, s. 30) „obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace“.

Hlavním cílem systému odměňování je odměňovat zaměstnance tak, aby při akceptovatelných nákladech pro organizaci vedl tento systém zároveň i k motivaci zaměstnanců pro další práci.

3.2.1 Strategie odměňování

Jak uvádí Armstrong (2009) strategie odměňování poskytuje odpověď na následující otázky. Kde chceme, aby byla naše praxe odměňování za několik let a jak se tam chceme dostat? Strategii odměňování lze charakterizovat i jako způsob myšlení a to, jako potřebu vytvářet plány a tyto plány následně realizovat.

Jak doplňuje Dvořáková (2012) cílem odměňování je nejenom stanovení mzdy za vykonanou práci, ale i poskytování zaměstnaneckých výhod. Strategické odměňování propojuje finanční odměnu za práci společně s různými formami nefinanční odměny, které jsou nabízeny zaměstnavatelem. Patří mezi ně například:

- Příležitost učit se a rozvíjet se.
- Uznání finanční i nefinanční povahy.
- Nabízení flexibilní formy práce.
- Péče o kvalitní pracovníky.

Jelikož odměňování zaměstnanců je náročná disciplína. Je důležité, aby vytvořená strategie odměňování obsahovala určité základní principy např. spravedlivost, logičnost a všeobecnou přehlednost. V případě, že tomu tak není a pracovníci nepociťují rovnost a spravedlnost systému. Je nejspíš vysoce

pravděpodobné, že takto vytvořená strategie nebude v praxi přinášet žádoucí výsledky ve formě motivovaných a vysoký výkon podávajících pracovníků.

Armstrong (2009) uvádí tyto zásady dobře nastavené strategie odměňování:

- Vzájemné provázání s podnikovou strategií a strategií lidských zdrojů.
- Odměňovat zaměstnance podle toho, co organizace oceňuje a za co je ochotna zaplatit.
- Hodnotit pracovníky podle jejich schopností a přínosu.
- Zaměřit se na rovnost, spravedlivost, slušnost, přiměřenost, zásadovost a důslednost při zavádění a realizaci odměňování.

Existence strategie odměňování je pro organizaci důležitá zejména pro vysokou finanční náročnost. Náklady na odměňování mohou dle předmětu podnikání překročit i 60%. Tudíž by mělo být v nejlepším zájmu dané organizace jak tyto náklady co možná nejlépe řídit a investovat. Mimo čistě finančních aspektů má politika odměňování v praxi i jistý signalizační charakter. Organizace tím, že odměňuje své pracovníky za správně vykonané činnosti, vyjadřuje poselství, co je správné a za co je ochotna platit.

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Skrze strategii odměňování organizace deklaruje úmysl, za co, komu a jak platit. Strategie odměňování se tak stává východiskem pro rozvíjení **politiky odměňování a systému odměňování**.

3.2.2 Politika odměňování

Politika odměňování v organizaci představuje soubor zásad, podle kterého se následně zaměstnanci odměňují.

Jak podotýká Armstrong (2009) účel politiky odměňování spočívá v poskytování konkrétních vodítek pro management organizace při provádění odměňování. Politika odměňování se podle Armstronga zabývá tématy jako např.:

- Úrovní odměn.
- Použitím hodnocení práce.
- Zabezpečování rovnosti a spravedlivosti odměňování.
- Prostorem pro uplatňování zásluhových odměn podle výkonu, schopností a přínosu.
- Rozhodování o mzdových/platových strukturách.

Koubek (2015) uvádí tyto oblasti zájmu, na které je třeba se při odměňování zaměřit:

- Velikost minimální a maximální peněžní odměny.
- Zajistit spravedlivost systému, aby pracovníci dostali za stejnou práci stejnou odměnu.
- Vytváření prostředků na odměňování, velikost jejich podílu na celkových nákladech (hledisko konkurenceschopnosti).
- Diferenciace úrovní odměn mezi jednotlivými pracovními pozicemi, jak se např. bude lišit odměňování mezi starými a novými pracovníky.
- Plánování prostředků potřebných na růst odměn v příštím roce, jak se tento růst stanoví a jak se následně přerozdělí mezi jednotlivé kategorie pracovníků.

Armstrong (2009) upozorňuje na rozpor mezi vnější konkurenceschopností při provádění odměňování versus vnitřní spravedlností. Je na schopnostech managementu organizace, zda politiku odměňování bude schopen nastavit tak, aby byla s to, nalákat potencionální pracovníky v tzv. válce o talenty. Tento druh politiky odměňování se bude řídit spíše trhem než spravedlivostí. Politika vnitřní spravedlnosti bude spravedlivá dovnitř, do organizace. Směrem ke stávajícím pracovníkům. V případě, že se organizace rozhodne zaměstnance odměňovat s ohledem na tržní situaci, má následující možnosti: jednou z nich je nastavení mzdové/platové struktury skupin prací nebo zavedení širokopásmové struktury.

Dvořáková (2012) shrnuje tyto prioritní cíle politiky odměňování:

- Získat vysoce kvalitní personál a stabilizovat ten současný.
- Nastavení takové politiky odměňování, která bude napomáhat k vyšším pracovním výkonům.
- Zajistit konkurenceschopné relace mezd při srovnání s konkurencí na trhu.

Koubek (2015) podotýká, že pokud má být politika odměňování stabilní, měla by zajišťovat tyto zásady:

- Rozdíly v odměně za práci mají být podloženy rozdílnou znalostí, dovedností či odpovědností daných pracovníků.
- Mzdová úroveň by se neměla odchylovat od úrovně v odvětví.
- Za stejnou práci náleží stejná odměna.
- Každý pracovník má být informován o způsobu odměňování na svém pracovním místě.

3.3 Systém odměňování

Systém odměňování můžeme bude následně popsán

- a) Z hlediska požadavků na správně fungující systém.
- b) Z hlediska celkové odměny

Návrh systému odměňování zaměstnanců patří mezi důležité činnosti personálního útvaru. Tento systém by měl být přijatelný jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele a tím přispívat k harmonickým vztahům v organizaci. Pro danou organizaci je důležité, aby byl vytvořen individuální systém odměňování, který bude vyhovovat potřebám této organizace, jejím zaměstnancům i podnikatelskému prostředí, ve kterém daná firma působí.

Odměňování zaměstnanců je považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců, avšak jak bude zmíněno v jedné z následujících kapitol, o motivaci v systému odměňování, pouhá peněžní složka odměňování není zaručeným motivátorem ve všech případech.

Je tedy důležité vytvořit takový systém, který bude jak dostatečně motivující pro zaměstnance, tak přijatelný pro zaměstnavatele. Vytvoření systému, který bude motivující, spravedlivý a zároveň transparentní je poměrně náročné, ale jako výhody takto vytvořeného systému lze považovat fakt, že lze jeho pomocí rozdělit v procesu odměňování výkonné zaměstnance od těch méně výkonných.

Systém odměňování by měl, jak uvádí Koubek (2015):

- Přilákat dostatečný počet kvalitních zájemců o práci.
- Stabilizovat potřebné pracovníky.
- Odměňovat pracovníky podle dosažených výsledků, zkušeností či schopností.
- Systém musí být nastaven racionálně s ohledem na náklady a finančních možnostech organizace.
- Daný systém musí být pracovníky akceptován.

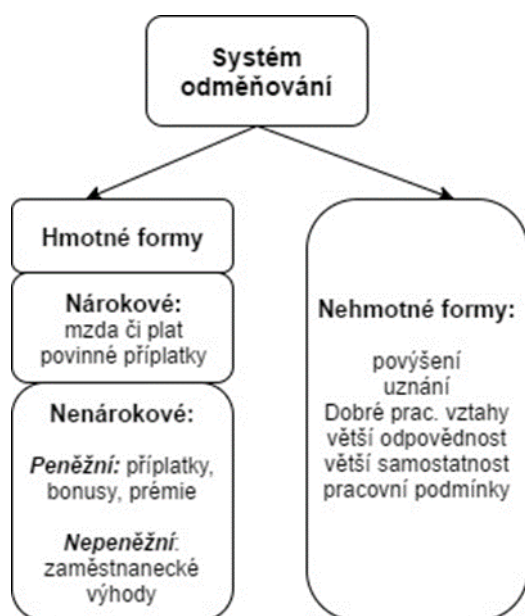
Kroky, které vedou k vytvoření systému odměňování, jak uvádí Čopíková a Hortváthová (2014):

- Vytvoření vnitřní mzdové či platové struktury (v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce).
- Na tuto strukturu dále nastavit reálné mzdy či platy (pomocí hodnocení práce sestavíme hierarchii mzdových tarifů a platových tříd).
- Musíme provést rozhodnutí, zda zaměstnance budeme platit individuálně.
- Nastavit podmínky vyplácení odměn (ať už ve formě bonusů či podílů na zisku).
- Nastavit podmínky čerpání benefitů.

Úspěšné hodnocení těchto otázek rozhoduje, zda bude systém odměňování efektivní, pro zaměstnance motivační a podporující dobré podnikové klima.

Čopíková a Horváthová (2014) uvádí, že správně nastavený systém odměňování musí vycházet ze strategie dané organizace, která by měla při formování systému odměňování brát v úvahu faktory, jako např. jaké možnosti odměňování využije, jaká bude struktura celkové odměny a v neposlední řadě také v jakém poměru budou v celkové odměně zastoupeny jednotlivé formy odměny, které znázorňuje schéma 3.1.

Schéma 3.1.- Systém odměňování



Zdroj: Čopíková a Horváthová (2014, s.30)

Význam celkové odměny spočívá zejména ve vytvoření podnětného a posilujícího prostředí pro zaměstnance, kde budou schopni využít svých schopností, za které se jim dostane náležitého uznání a které povede ke zvyšování jejich motivace a pracovního výkonu. Je ovšem pravdou, že vytvoření takového prostředí vyžaduje značnou časovou náročnost.

3.3.1. Požadavky na správně nastavený systém odměňování

Čopíková a Horváthová (2014) uvádí, že správně nastavený systém odměňování by měl splňovat tyto požadavky:

Být motivační – měl by podporovat motivaci zaměstnanců. Toto kritérium bude zajištěno zejména tehdy, pokud odměny v dané organizace budou srovnatelné s odměnami v konkurenčních organizacích (se situací na trhu práce). Správně nastavený systém pak jednak pomáhá stabilizovat pracovníky ve firmě, a zároveň složí pracovníkům při porovnávání různých pracovních nabídek na trhu práce. Jak již ale bylo míněno výše, odměna za práci zaměstnance musí odrážet ekonomickou realitu podniku a míru úsilí zaměstnance při práci.

Být spravedlivý – zaměstnanec by neměl nabýt pocitu, že je vůči svým kolegům na stejné či podobné pracovní pozici finančně diskriminován, avšak znamená to také, že zde můžou existovat drobné nuance při odměňování pracovníků. Tyto rozdíly můžou být způsobeny například rozdílným pracovním výkonem.

Být transparentní – Princip fungování systému odměňování musí být známy všem zaměstnancům firmy. Jeho jednoduchost a přehlednost pak napomáhá k jeho pochopení, což má na následek vyvarování se případných omylů v budoucnu.

Jak doplňuje Stýblo et. al (2006) transparentní systém musí být založen na známých mechanismech, srozumitelných pro všechny zaměstnance. Jednoduchý systém, pochopitelný každému napomáhá mimo jiné také organizaci vyvarovat se omylů.

Tradičně se za odměnu za vykonanou práci považuje mzda či plat, popřípadě pak i jiné formy odměny poskytnuty zaměstnanci jako náhrada za vykonanou práci. Tyto formy odměny pak můžou mít podobu odměny hmotné – nárokové (např. bonusy či zaměstnanecké výhody) či podobu nehmotnou (povýšení, uznání nebo pochvala)

3.3.2 Úkoly systému odměňování

V případě odměňování hovoříme o vztahu zaměstnanec a organizace. Daný pracovník přináší do organizace své pracovní schopnosti, znalosti a dovednosti, za které požaduje náležitou odměnu. Na druhé straně je zde

organizace, která pracovní výkon tohoto zaměstnance potřebuje k dosažení daných cílů, za což mu poskytuje odměnu.

O velikosti odměny, její podobě nerozhoduje pouze pracovník či pouze organizace, ale i vnější faktory jako například:

- Populační vývoj.
- Situace na trhu práce.
- Odměňování u konkurence.

3.3.3 Právní předpisy v oblasti odměňování

Vybíhal (2016) k tomuto tématu uvádí, že problematika odměňování zaměstnanců je podřízena širokým spektrem právních předpisů. Včetně pak například zákona o kolektivním vyjednávání, zákona o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a dále zejména těchto zákonů:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a na něj navazující předpisy upravují vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Zákoník zajišťuje větší liberalizaci pracovního trhu principem „co není zakázáno, je povoleno.“
- Zákon č. 120/1990 Sb., kterým se upravují některé vztahy mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli
- Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání
- Zákon č. 245/2000 Sb., o státních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu.

3.3.4 Motivace v systému odměňování

Jak tvrdí Armstrong (2007), cílem každé organizace je dosažení trvale vysoké úrovně pracovního výkonu zaměstnanců. Způsoby motivování pracovníků jsou souborem nástrojů, jako jsou stimuly, ať už vnější či vnitřní,

vedení lidí a konečně samotné odměny peněžního i nepeněžního charakteru za vykonanou práci.

Jelikož peníze ve formě mzdy/platu jsou obvykle tím nejčastějším faktorem, který lidé uvádí, co je motivuje danou práci vykonávat. Dalo by se z tohoto předpokladu vycházet a označit tak finanční odměnu jako hlavní motivaci k práci. Toto tvrzení však platí jen do určité výše peněžní odměny a jen pro určité skupiny zaměstnanců vykonávající určité skupiny prací.

Herzberg et al. (1993) ve své publikaci zpochybnil účinnost peněz jako hlavní důvod motivace a spokojenosti. Tvrdí, že zatímco nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, jejich opatření nemá za následek trvalou spokojenost.

Cascio (2010) doplňuje, že spokojenost zaměstnance s prací je dána nejenom pouze jeho postojem k výši mzdy, ale také faktory jako jsou povýšení, vztah mezi spolupracovníky a náplně práce jako takové. Mezi další faktory, které mají vliv na spokojenost zaměstnance zařazuje Cascio i vztah mezi zaměstnancem a organizací, který pokud je pozitivní, vytváří mezi zaměstnancem a organizací pevnou vazbu.

b) Celková odměna

3.3.5. Hmotná složka odměny

Peněžní odměny:

- Základní mzda nebo plat.
- Povinné příplatky – např. práce přesčas, příspěvek za ztížené pracovní podmínky.
- Variabilní odměny – obvykle vázány na výkon.
- Akcie.
- Podíly za zisku.

Nepeněžní odměny:

- Zaměstnanecké výhody (benefity) – penze, dovolená, zdravotní péče.

Jak uvádí Bláha et al. (2013) benefity jsou odměny poskytované navíc, k různým formám peněžní odměny s cílem získat a udržet si kvalitní zaměstnance. V současné době je populární tzv. cafeteria systém, jedná se o systém volitelných bloků zaměstnaneckých výhod, kdy je zaměstnanci přiřazen určitý objem bodů či virtuálních peněz, za které pak může čerpat výhody z širší nabídky. Můžou zde být zařazeny poukázky na volnočasové aktivity, navýšení dovolené nebo penzijní připojištění.

3.3.6.Nehmotná složka odměny

Vzdělávání a rozvoj:

Armstrong (2009) uvádí tyto složky nehmotné odměny:

- **Učení se na pracovišti** – pracoviště samotné může odměňovat pracovníky i tím, že jim nabízí možnost rozvíjet jejich dovednosti a tím zvýšit jejich zaměstnatelnost.
- **Vzdělání a výcvik** – jedná se systematické a plánované vzdělávání. Obzvláště důležité je organizacích o plochých organizačních strukturách, které z hlediska své podstaty omezují kariérní růst svých zaměstnanců ve vertikálním směru, ale jako kompenzaci nabízí organizace možnost rozvíjení se v horizontální linii.
- **Řízení pracovního výkonu** – vzájemné vyjasňování toho, co od sebe očekávají manažeři a jejich podřízení. Tohoto je možné například dosáhnout pomocí zpětné vazby, která i zvyšuje motivaci zaměstnanců.
- **Rozvoj kariéry** – ideální organizace je pak schopna vybavit své pracovníky potřebnými zkušenosti a vzděláním, které potřebují pro danou úroveň odpovědnosti na své pracovní pozici.

Pracovní prostředí:

Armstrong (2009) rozvádí složky pracovního prostředí následovně:

- **Základní hodnoty organizace** – jedná se o jasnou vizi a hodnoty, které jsou v organizaci trvale zakořeněné.

- **Styl a kvalita vedení** – úloha vedení a lídrů spočívá v tomto případě v udržování příznivých vztahů mezi členy týmu i celém pracovním kolektivu.
- **Právo pracovníků se vyjádřit** – pokud organizace skutečně jedná podle návrhu svých pracovníků, naslouchá tzv. „hlasu pracovníků“ zvyšuje tím jak jejich motivaci, tak i oddanost a pracovitost.
- **Uznání** – nebo pochvala. Je jednou z nejvýznamnějších metod odměňování lidí. Lidé potřebují vědět, že daný úkol dobře splnily a dále i to, že jejich dobrou práci někdo ocení.
- **Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem** - v tomto případě odměňujeme pracovníky i tím, že uznáváme jejich potřeby i mimo pracovní dobu. Takováto organizace pak může nabízet flexibilnější pracovní dobu a dávat tímto najevo, že nebude odměňovat lidi podle toho, že zůstávají na pracovišti i po pracovní době. Důležité jsou tedy výsledky a nikoliv to, jak dlouho lidé pracují.

3.3.7 Celková odměna

Celkovou odměnu chápeme, jak uvádí Niermeyer a Seyffert (2005), jako souhrn všech peněžních či nepeněžních složek odměny. Jedná se ve své podstatě o jakoukoliv kompenzaci za vykonanou práci.

Výhody celkové odměny:

- **Větší vliv** – na motivaci a oddanost lidí.
- **Zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – jedná se o ovlivňování pracovníků v pozitivním směru skrze optimálnímu využívání relačních i transakčních forem odměny.
- **Úspěch o válce o talenty** - nehmotné odměny pomáhají organizaci odlišit se na trhu práce a mohou pomoci při získávání nových pracovníků. Organizace se takto může stát „atraktivním zaměstnavatelem“ a tak přitahovat a udržovat si potřebné lidi.

Mathis a Jackson (2008) uvádí, že koncept celkové odměny se stal klíčovou součástí řízení lidských zdrojů. Celková odměna dle jejich mínění

zahrnuje náhrady za práci, které organizace poskytuje buď přímo přes základní mzdovou/platovou sazbu nebo nepřímo prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů. Celková odměna, pakliže je vhodně stanovena s ohledem na odměňování u konkurenčních organizací napomáhá podniku uspět ve válce o talenty.

3.4 Faktory ovlivňující výši mezd a platů

Jak k tomuto tématu uvádí Kobek (2015) panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu a zaměstnanci budou více motivováni, povede-li jejich pracovní úsilí k vyšší odměně. Nicméně pracovní výkon bývá ve většině případů často měřitelný. Dalším problémem je i přesná kvantifikace vlivů jednotlivých faktorů nezávislých na úsilí a schopnostech zaměstnance např. pracovní podmínky nebo organizace práce. Mimo jiné je zvykem přihlížet při odměňování pracovníků k jejich vzdělání, délce praxe a v neposlední řadě i době zaměstnání v dané organizaci.

Armstrong (2009) doplňuje, že v otázce výše peněžní odměny jedná o nejvýznamnější politické rozhodnutí vedoucích pracovníků organizace zodpovědných za řízení odměňování. Stanovování výše peněžní odměny souvisí s hodnocením práce, vytváření mzdových/platových struktur a tříd a dále například s vyjednáváním s odbory. Tyto všechny faktory pak mají vliv při vytváření spravedlivého a konkurenceschopného systému odměňování.

Autoři Čopíková a Horváthová (2014) rozdělují faktory, které bezprostředně ovlivňují proces odměňování na:

- Vnitřní mzdovorné faktory.
- Vnější mzdovorné faktory.
- Determinanty odměňování.

3.4.1 Vnitřní mzdovorné faktory

Jelikož pracovní výkon daného pracovníka bývá obtížně měřitelný, je třeba vzít v úvahu i ostatní faktory, které se následně podílí na výsledné

pracovníkově odměně. Mezi takovéto faktory řadíme například: analýza a úsudek, rozhodování, vzdělání, sociální dovednosti, obtížnost práce aj.

Autoři Livian a Pražská (1997) dále sumarizují vnitřní mzdovorné faktory do tří skupin:

- Faktory související s požadavky a úkoly daného pracovního místa,
- Úroveň pracovního výkonu zaměstnance,
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě.

3.4.2 Vnější mzdovorné faktory

Podobně jako vnitřní mzdovorné faktory i vnější mzdovorné faktory můžeme rozdělit do skupin jak činní Koubek (2015):

- **Situace na trhu práce** – přebytek nebo naopak nedostatek pracovníků.
- **Platné zákony či výsledky kolektivního vyjednávání** – zde se jedná např. o výši minimální mzdy. O ostatních zákonech, které ovlivňují výši mzdy shrnuje kapitola 3.6.6.

Co se do situace na trhu práce týče, zde je cena práce ovlivněna vztahem mezi poptávkou po práci ze strany zaměstnavatelů a nabídkou práce od samotných zaměstnanců. Z ekonomické teorie vyplývá, že trh obecně, a tedy i trh práce má tendenci směřovat k rovnováze. V této rovnovážné situaci hovoříme o tržní mzdě (či mzdové sazbě). Při dané tržní ceně práce, pak poptávají organizace právě takové množství práce, které je pro ně ziskové.

Případná nerovnováha na trhu práce je pak vyvolána přebytkem nabídky nad poptávkou nebo naopak poptávky nad nabídkou. Je-li poptávka po dané práci vyšší než nabídka, je výše mezd či platů vyšší než v případě nízké poptávky.

Organizace v určitých případech vyplácí i vyšší odměny než jaké odpovídají tržním mzdám. Důvody pro toto jednání můžou být např. obava z fluktuace zaměstnanců, motivace k vyšším pracovním výkonům či možnost organizace si při vyšších nabízených mzdách vybírat z většího množství potencionálních uchazečů.

Na výši mezd či platů má vliv i diskriminace. V této souvislosti je vhodné zmínit rozdíly v odměňování žen a mužů v České republice. Dle dat eurostatu činil rozdíl mezi odměňováním mužů a žen 22,5%, tj. výše odměny na stejné pracovní pozici je o 22,5% nižší než výše odměny pro muže.

3.4.3. Determinanty odměňování

Mezi hlavní determinanty odměňování řadí Čopíková a Horváthová (2010) tyto faktory:

- Relativní hodnota práce pro organizaci,
- Vzácnost zaměstnance,
- Situace na trhu práce,
- Úroveň odměňování v konkurenčních organizacích,
- Životní náklady v regionu,
- Životní způsob lidí v regionu,
- Produktivita práce v organizaci.
- Objem finančních prostředků vyčleněných na odměňování,
- Existující právní normy týkající se odměňování.

Koubek (2015) s determinanty souhlasí a dodává, že výše zmíněné determinanty ovlivňuje i členství v Evropské unii a z něj vyplývající možnost volného pohybu osob a kapitálu. Dále uvádí, že relativní hodnota práce na pracovním místě vychází z hodnocení práce a konkrétní výše mzdy je pak dotvářena také v závislosti na výkonu a zásluhách konkrétního zaměstnance.

Jako zajímavost k tomuto tématu můžeme uvést, že dle dat ČSU činily průměrné životní náklady domácností v roce 2015 na bydlení a energie 21% příjmů a 20% na potraviny.

3.5 Hodnocení práce

Pokud panuje všeobecná nespokojenost či množí se stížnosti na stávajícím systém odměňování, je třeba vzít v potaz a popřípadě i zavést systém hodnocení práce.

Koubek (2015) definuje hodnocení práce jako: Systematické určování hodnoty či významu dané práce nebo pracovního místa. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových struktur, pro zařezování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování.

Armstrong (2009) vytyčuje následující cíle hodnocení práce:

- Stanovit relativní hodnotu prací, založenou na spravedlivém, jednotném a důsledném posouzení,
- Poskytnout informace, které jsou potřeba k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových/platových stupňů a struktur,
- Poskytnou co možná nejobjektivnější základnu pro přiřazování prací do platových stupňů/tříd,
- Být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů by měla být předem jasná.

Hodnocení práce neurčuje konkrétní mzdovou sazbu, pro daného zaměstnance, ale slouží jako podklad pro určení rozdílů v práci a následně k rozdílům v úrovních odměňování těchto prací.

Autoři Hloušková et al. (2009) uvádí tři úrovně, podle kterých se organizace rozhoduje při hodnocení práce:

- Hodnocení prací v organizaci a jejich roztřídění.
- Rozhodnutí, které práce jsou podobné a ty následně přiřadit do skupin.
- Rozhodnutí, jaká odměna přísluší daným pracím. Včetně přihlédnutí k vnějším faktorům.

Koubek (2015) dále doplňuje následující kroky hodnocení práce:

- Shromáždění informací o práci (pracovním místě). Obvykle lze tyto informace získat z aktuálního popisu pracovního místa.

- Výběr faktorů, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci. Jde například o dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky.
- Realizace a příprava daného plánu používajícího faktory k hodnocení významu rozdílných prací v organizaci. Podstatou plánu je umístit práce vyžadující více faktorů na vyšší příčky hierarchie prací než práce vyžadující méně faktorů. Většina plánu hodnocení práce obsahuje následující kombinace čtyř základních metod. Metoda pořadí, klasifikační metoda, bodovací metoda a metoda faktorového porovnání.

Metody hodnocení práce lze rozdělit do dvou skupin a to na neanalytické zde řadíme: **metoda pořadí prací, metoda párového porovnání, klasifikační metoda a vnitřní benchmarking**. Dále analytické metody: **bodovací metoda, analytické porovnání, metoda faktorového porovnání (metoda faktorového porovnání)**.

3.5.1 Analytické metody hodnocení práce

Analytické hodnocení práce je proces rozhodování o hodnotě prací, který je založen na analýze toho, do jaké míry jsou různé definované faktory nebo prvky v dané práci obsaženy. Cílem je, stanovit relativní hodnotu práce. Jak uvádí Armstrong (2009)

Bodovací metoda

Jedná se o nejpoužívanější typ analytického hodnocení práce. Podstatou metody je rozložení prací na faktory. Můžeme se setkat s termínem placené faktory či klíčové prvky, představující požadavky, které práce klade na toho kdo jí vykonává. Patří zde například dovednosti, odpovědnost za rozhodování nebo nakládání se zdroji. Každému faktoru jsou následně přiřazeny body, podle toho jak je daný faktor v hodnocené práci obsažen. Následně je prováděn součet bodů jednotlivých faktorů, který nám určí celkové skóre. Tato celková hodnota pak představuje hodnotu práce.

Analytické porovnání

Existují dvě formy analytického porovnání a to, porovnání profilu role s profilem stupně/úrovně a porovnání profilu role s profilem vzorové, srovnávací, klíčové role.

Metoda faktorového porovnání

Jedná se o metodu často používanou nezávislými experty, kteří pracují pro pracovní soudy, v záležitostech týkajících se stejné odměny za stejnou práci. Úkolem těchto expertů pak je prosté porovnání nějaké práce s jednou či dvěma jinými.

Koubek (2015) zdůrazňuje podobnost metody faktorového porovnání s metodou bodovací, avšak s rozdílem, že metoda faktorového porovnání nedělí placené faktory na subfaktory a stupně. Mezi další rozdíl leze podotknout, že zavádí vytváření hodnocení prací u každého z placených faktorů. Při stanovování pořadí se u každého faktoru porovnávají pracovní místa navzájem, čím dojde k vytvoření pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů.

3.5.2 Neanalytické metody hodnocení práce

Neanalytickým hodnocení práce porovnává práce jako celek a následně je umisťuje do daných stupňů či pořadí. Princip porovnání je buď „práce s prací“, kdy je práce pouze porovnána s jinou prací. Posléze se rozhodne, která práce má vyšší, stejnou nebo nižší hodnotu nebo dalším principem porovnání je „práce se stupnicí“. Zde se práce porovnává s předem definovanými stupni. Jde o porovnání popisu pracovního místa s popisem stupně.

Klasifikační metoda

Jedná se o nejobvyklejší neanalytický přístup. Princip metody je založen na výchozím rozhodnutí o počtu a charakteristikách stupňů, do kterých jsou práce zařazovány.

Metoda pořadí prací

Vytvořením pořadí jednotlivých prací je tím nejjednodušším principem hodnocení práce. Postup spočívá v porovnávání prací a v jejich uspořádání, podle hodnoty vnímané pro organizaci.

Metoda párového porovnání

Metoda párového porovnání je statickou metodou. Základní myšlenka metody spočívá v tom, že je jednodušší porovnat jednu práci s jinou, než se zabývat celým souborem prací a pokoušet se vytvořit pořadí na základě hromadného porovnávání.

Vnitřní benchmarking

Nejedná se o oficiálně uváděnou metodu. Znamená prosté porovnání práce lidmi v dané firmě. Jedná se o něco, o čem lidé často pracovníci rozhodují intuitivně, když rozhodují o hodnotě prací jak uvádí Armstrong (2009).

3.5.3 Tržní oceňování

Určité organizace vycházejí při určování o hodnotách práce z předpokladu, že práce má takovou cenu, která je stanovena samotným trhem. Je ovšem důležité podotknout, že prosté porovnání s trhem může mít za následek porušení vnitřní platové rovnováhy v organizaci.

Jak doplňuje Armstrong (2009) tento byl a stále je široce uplatňován ve spojených státech. Toto souvisí s tamním přesvědčením, že „trh vládne“. Jedná se o přístup, který je často používám vrcholovým vedením ve válce o talenty.

3.5.4 Zavádění hodnocení práce

Před samotným zaváděním systému práce je potřeba odpovědět na následující otázky, jak uvádí Čopíková a Horváthová (2014):

- Koho by se mělo hodnocení práce týkat? Mělo by dojít k hodnocení každé práce nebo každé pracovní pozice. Jen tak může být zajištěno porovnání v celé organizaci. V praxi jsou z hodnocení

vyjmuty pozice ředitelů a manažerů, jejichž odměňování probíhá individuálně.

- Kolik systémů hodnocení prací by měla organizace mít? Podstatou je vytvoření jednotného systému hodnocení prací pro všechny pozice.
- Systémy šité na míru? V některých případech, zejména z důvodu časové náročnosti dojde v organizacích k rozhodnutí o spolupráci s externí firmou. Ta pak vypracuje vhodné metody hodnocení prací.
- Jaký typ systému použít? Je na vedení organizace, zda se rozhodne pro relativní hodnocení práce, které je jakýmsi základním způsobem odměňování. Systémy odměňování založené na dovednostech mohou být pak vhodné pro vysoce kvalifikované zaměstnance. Tržní oceňování pak je uplatňováno v organizacích, které jsou vystaveny tržním tlakům.

3.6 Struktury mzdové/platové

Vytvoření mzdové/platové struktury a struktury stupňů poskytuje organizaci rámec v němž se následně uskutečňuje samotné odměňování. Umožňuje organizaci definovat úroveň mezd/platů u jednotlivých prací, přiřazením jednotlivých prací do příslušných stupňů. Dále vytvoření této struktury může posloužit jako informace pro zaměstnance o možnostech kariéry a peněžních odměn. V neposlední řadě poskytuje prostor pro zvýšení odměny podle výkonu, kompetencí nebo přínosu pro organizaci.

3.7 Struktury stupňů

Struktury stupňů tvoří v podstatě sekvence či pásma, do nichž přiřazujeme skupiny prací podobného charakteru. Jednotlivé skupiny prací přiřazených do příslušných stupňů mohou mít podobný charakter, ale pro rozlišení přiřazení do daného stupně bereme v úvahu úroveň dovedností a odpovědnosti, které od daného pracovníka pro příslušný stupeň požadujeme.

Jak podotýká Koubek (2015, s. 307) tvorba tarifních stupňů má především zjednodušit mzdovou agendu:

„Teoreticky si lze představit řadu hierarchicky uspořádaných prací, jejichž obtížnost, a tedy i hodnota by vzrůstala plynule a plynule by mohl vzrůstat i mzdový tarif. Důsledkem by byla množina individuálních mzdových tarifů s relativně malými vzájemnými rozdíly. Práce s takto vytvořenými mzdovými tarify by však byla poněkud obtížná a organizačně náročná.“

Typy struktur jsou dle Armstronga (2009) níže jsou uvedeny pouze ty hlavní:

- **Stupňovitá struktura** – jsou tvořeny sekvencí 10 i více úzkých stupňů,
- **Struktury širokých stupňů** – jsou tvořeny sekvencí 6-10 stupni,
- **Širokopásmové struktury** – jsou tvořeny omezenou sekvencí stupňů nebo pásem

3.9.2 Stupňovitá mzdová/platová struktura

Tento typ platové struktury je tvořen vzestupnou řadou tarifních stupňů. Do sekvencí těchto stupňů jsou následně na základě získaných bodů při hodnocení práce, umisťovány práce zhruba stejné hodnoty.

Tento typ struktury můžeme rozdělit na:

- **Struktury širokých stupňů**
- **Širokopásmové mzdové struktury**

Struktury úzkých stupňů jsou dle Armstronga (2009) jsou tvořeny sekvencí stupňů, do kterých jsou umisťovány práce nebo pracovní pozice podobné hodnoty. Stupně jsou definovány podle bodů dosažených z hodnocení práce. Ke každému stupni je přiřazeno příslušné platové rozpětí, které poskytuje prostor pro zvyšování mzdy/platu na základě výkonu, schopností nebo přínosu.

Výhody a nevýhody stupňovité mzdové/platové struktury

Výhody:

- Snadno srozumitelná
- Usnadňuje kontrolu a řízení

Nevýhody:

- Náchylná k nekontrolovatelnému růstu mezd/platů
- Nevhodná pro plochou organizaci

Struktury širokých stupňů

Struktury širokých stupňů mají zpravidla okolo šesti až devíti stupni. Výhoda použití této struktury spočívá například v lepším řízení pohybu do vyšších stupňů (tříd). Další výhodou této struktury je snížení rizika nekontrolovatelného pohybu mez stupni. Příklad širokostupňové struktury znázorňuje schéma 3.2.

Širokopásmové mzdové struktury

Tyto mzdové struktury se vyznačují tím, že počet tarifních stupňů je zde redukován na poměrně malý počet čtyři až pěti „pásem“, znázorněných ve schématu 3.2.

Jak doplňuje Čopíková a Horváthová (2014) horní platové tarify převyšují i o 200% až 300% tarify spodní. V širokých pásmech je možno odměňovat zaměstnance pružněji než ve stupňovité struktuře. Šířka pásma v tomto případě může dosahovat i 100%. Toto poskytuje zaměstnancům dostatečný prostor pro mzdový/platový růst, aniž by bylo třeba jejich přeřazení do stupně vyššího.

Výhody a nevýhody širokopásmové mzdové/platové struktury

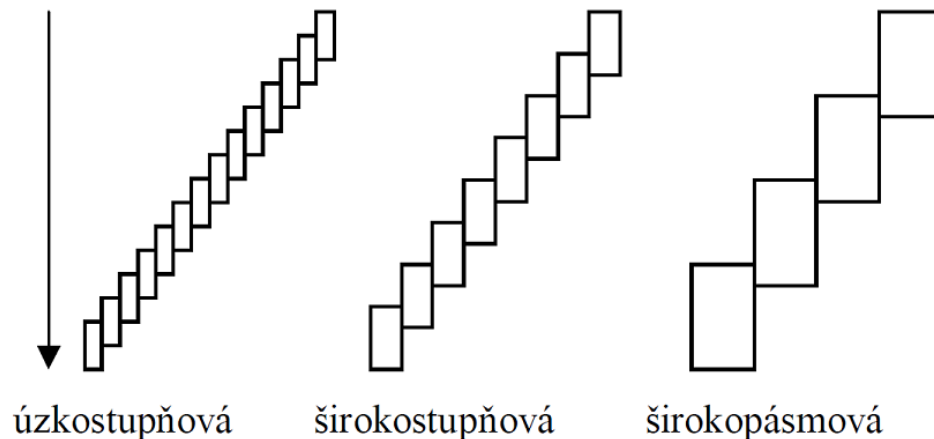
Výhody:

- Pružnější
- Odměňuje rozvoj a růst schopností

Nevýhody:

- Vytváří nerealistická očekávání pro růst mezd či plat
- Může omezovat prostor pro povýšení

Schéma 3.2 – Mzdové/platové struktury



Zdroj:Armstrong (2009, s.233)

3.9.5 Volba typu mzdové/ platové struktury

Při volbě vhodné platové/ platové struktury neexistuje žádné univerzální řešení. Volba vhodného typu závisí na velikosti organizace. Ve velkých organizacích se můžeme spíše setkat s širšími, ploššími a flexibilnějšími strukturami, kdežto malými a rychle se rozvíjejícími podniky je naopak preferováno pružné a málo formalizované odměňování. Pevná složka mzdy je zde tvořena na základně tržní hodnoty práce daného zaměstnance a jeho celkového přínosu pro organizaci.

3.9.6 Hodnocení systému odměňování

Nastavení a realizace systému odměňování patří v podnikové praxi k jedné z nejtěžších disciplín. Pro zaměstnavatele se jedná o velice nákladnou položku, a proto je důležité úspěšnosti toho systému průběžně vyhodnocovat. Některá z měřítek správně nastaveného systému odměňování může být například, zlepšení kvality práce odvedené zaměstnanci. Dále snížení míry

odchodu pracovníků a v neposlední řadě i zlepšení zaměstnaneckých vztahů v organizaci.

3.7 Mzdové/platové formy

Hlavní podstatou všech mzdových forem je ocenit zaměstnance za jeho pracovní výkon a to včetně jeho pracovního chování a schopností. Různých forem mezd existuje více forem a třídit je můžeme podle několika hledisek. Každá tato mzdová forma má své výhody a nevýhody a je pouze na zaměstnavateli jakou formu mzdy zvolí.

V následujících kapitolách budou postupně popsány různé mzdové/platové formy jako časová, úkolová a dodatková forma mzdy.

3.7.1 Časová mzda/plat

Koubek (2015) popisuje časovou formu mzdy, jako částku, kterou pracovník dostane za hodinu, týden či měsíc. S hodinovou mzdou se lze obvykle setkat u dělnických profesí, u měsíčního platu u profesí nedělnických. Výhodou této formy je pak spravedlivost vnímaná samotnými zaměstnanci. Časová mzda, právě tím že je snadno porovnatelná pak může vytvářet dobré jméno organizace a přispět tak k pověsti dobrého zaměstnavatele.

Nevýhodou časové mzdy je její nižší pobídkový účinek pro zaměstnance, z tohoto důvodu se k časové mzdě vyplácí dodatkové formy mzdy. tzv. pobídková mzda, jejímž cílem je posílit vazbu mezi odměnou a výkonem a motivovat tak pracovníky.

3.7.2 Úkolová mzda

S touto formou mzdy je možné se setkat na dělnických pozicích, kde je pracovník odměňován za každou jednotku práce, kterou odvede. Jedná se například o mzdu za počet vyrobených kusů, bez ohledu na to celkový čas, který potřeboval k jejich výrobě.

Koubek (2015) dále podotýká důležitost kontroly množství a kvality odvedené práce, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný. Organizaci práce je důležité dobře zabezpečit z důvodu plného využívání fondu pracovní doby a v neposlední řadě zdůrazňuje, aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako výsledek jeho úsilí o vyšší pracovní výkon.

3.8 Individuální zásluhové odměňování

Jak uvádí Bláha et al. (2013) individuální zásluhové odměňování je spojeno s výkonem jednotlivce, jeho kompetencemi a přínosem. Dále se dělí na:

- Odměňování na základě výkonu.
- Odměňování na základě kompetencí.
- Odměňování na základě přínosu.

3.8.1 Odměňování na základě výkonu

Dobře nastavené výkonové odměňování vede zpravidla k růstu produktivity a může mít i pozitivní dopad na pokles absence a fluktuace nejproduktivnějších zaměstnanců.

Záměrem většiny systémů výkonového odměňování je odměnit nadprůměrný výkon rychle a přímo. Některé programy výkonových odměn vztahují odměnu přímo k ziskovosti podniku. Odměny mohou být vypláceny i několikrát za rok a to v měsíčním, čtvrtletním nebo pololetním intervalu, což mnohem více podporuje přímou spojitost mezi odměnou a výkonem, než když jsou úpravy platů/mezd prováděny pouze ročně.

Hlavní faktory zavádění plánu variabilního odměňování:

- Posílení návaznosti mezi odměněním a výkonem
- Variabilní odměňování umožňuje přesunout část výdajů souvisejících s odměňováním zaměstnanců z fixních nákladů do variabilních, což umožňuje větší flexibilitu s menším dopadem na cash flow.

Tři kategorie variabilního odměňování:

- Individuální pobídkové odměny,
- Skupinové nebo týmové odměny,
- Celoorganizační systémy pobídek.

Individuální pobídkové odměny

- Úkolová mzda – je nejjednodušší formou výkonového odměňování. Vhodná pro dělnické pozice,

- Bonusy nebo prémie – mohou mít jednorázový či periodicky se opakující charakter,
- Provize – využívá se především pro obchodní zástupce nebo pro zaměstnance ve službách.

Skupinové nebo týmové odměny

Tyto typy odměn se zavádí zejména tam, kde je složité izolovat jednotlivé pracovní výkony jednotlivce.

- Skupinové/týmové odměňování založené na cílech – v případě, že tým splní určitý předem vytyčený cíl,
- Libovolný týmový/skupinový bonus – je další formou týmové odměny.

Celoorganizační systémy pobídek

- Podíly na výnosu – tento typ odměňování vychází z předpokladu, že zaměstnanci se budou snažit neplýtvat zbytečně materiálem nebo např. pracovat efektivněji, což povede ke snižování nákladů,
- Podíly na zisku – jedná se o vyplácení odměny ve formě akcií či hotovosti zaměstnancům, kteří na to mají nárok,
- Systém vlastních akcií – tento systém umožňuje darovat nebo prodávat se slevou zaměstnancům volné akcie. V obou těchto případech mají nárok na dividendu, zpravidla však nemají hlasovací právo na valné hromadě.

Výhody systému odměňování na základě výkonu:

- Spojuje odměny s cíli,
- Sděluje, že dobrý výkon je důležitý,
- Nabízí hmatatelné nástroje mezi odměňováním a uznáváním úspěšné práce.

Nevýhody systému odměňování na základě výkonu:

- Není zaručeným motivátorem.

- Orientace na množství práce se může negativně odrazit v její kvalitě,
- Klade důraz na výkon jednotlivce, čímž bude trpět skupinová práce.

3.8.2. Odměňování na základě kompetencí

Tento systém můžeme definovat jako placení lidí za rozvoj a používání dovedností, znalostí, schopností a chování, které podporují vysokou úroveň výkonnosti jednotlivce, týmu i celé organizace.

Pojmem kompetence rozumíme souhrn vlastností, dovedností a chování, které mají v souhrnu vliv na celkový pracovní výkon jedince. Základem tohoto systému je odměňovat zaměstnance podle úrovně kompetencí, které demonstruje.

Výhody systému odměňování na základě kompetencí:

- Povzbuzuje zaměstnance k rozvoji jejich kompetencí.
- Podporuje zaměstnance k rozvoji kariéry.
- Poskytuje rámec pro růst mezd/platů tak, kde jsou omezené možnosti povýšení.

Nevýhody systému odměňování na základě kompetencí:

- Takto založený systém je pro organizaci stále dražší – zaměstnanci v důsledku zvyšování kompetencí dosahují na vyšší platové úrovně
- Vyžaduje značné investice do vzdělání
- Obtížné zavádění systému – složitost v měření a definování kompetencí zaměstnanců.

3.8.3 Odměňování na základě přínosu

Zaměstnanci jsou odměňováni nejen za to, čeho dosáhli, ale i za to, jak toho dosáhli. Přihlédnutí například k časovému období kdy bylo daného cíle dosaženo.

Výhody systému odměňování na základě přínosu:

- Odměňuje zaměstnance nejen za to, co dělají, ale i za to, jak to dělají.

Nevýhody systému odměňování na základě přínosu:

- Obtížná měřitelnost přínosu daného zaměstnance.

3.9 Zaměstnanecké výhody

Armstrong (2007) definuje zaměstnanecké výhody jako: složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Mezi tyto složky uvádí jako příklad každoroční dovolenou na zotavení pracovníka.

Koubek (2015) dále k zaměstnaneckým odměnám uvádí, že se jedná o formu odměny, kterou zaměstnanec dostane od organizace za to, že pro ni pracuje. Na rozdíl od mezd/patů nebývají obvykle zaměstnanecké výhody vázány na výkon pracovníka.

Čopíková a Horváthová (2014) k zaměstnaneckým výhodám doplňují tyto cíle:

- Poskytnout atraktivní a konkurenceschopný systém celkových odměn, který umožní získat i udržet si kvalitní zaměstnance.
- Omezit nespokojenost i fluktuaci zaměstnanců.
- Zlepšovat zaměstnanecké vztahy, podporovat loajalitu k organizaci.
- Poskytovat organizaci i zaměstnancům daňové výhody.
- Uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců a tím i nepřímo podporovat jejich výkonnost.

3.9.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Horváthová et al. (2004) uvádí následující členění zaměstnaneckých výhod:

- Plošné a pružné zaměstnanecké výhody.
- Věcné třídění zaměstnaneckých výhod.

- Třídění zaměstnaneckých výhod z hlediska daňových dopadů.

Plošné a pružné zaměstnanecké výhody

Poskytovat benefity je možno těmito způsoby:

- Plošný program benefitů – v tomto případě rozdělujeme benefity mezi všechny zaměstnance společnosti. Každý pracovník má nárok na veškeré benefity, které společnost.
- Pružný program benefitů – velmi často se v tomto případě můžeme setkat s označením cafeteria systém zaměstnaneckých výhod. Každý pracovník má přidělen zaměstnanecký účet, na který čerpá body. Na základě těchto bodů pak může čerpat benefity, které společnost nabízí.

Věcné třídění zaměstnaneckých výhod

Z věcného hlediska lze výhody rozdělit do těchto skupin:

- Výhody sociální – důchodové připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky, příspěvky na rekreaci.
- Výhody zkvalitňující využívání volného času – zde řadíme příspěvky na kulturní a sportovní aktivity.
- Výhody mající vztah k práci – stravování, výhodnější prodej podnikových produktů, podnikové parkoviště, příspěvek na dojíždění do práce, příspěvek na pracovní oblečení.
- Výhody spojené s postavením v organizaci – používání firemního automobilu i pro soukromé účely, mobilní telefon apod.

Třídění výhod z hlediska daňových aspektů

Z hlediska třídění z daňového pohledu můžeme výhody rozdělit na takto:

- Výhoda je daňově uznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.
- Výhoda je neuznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.

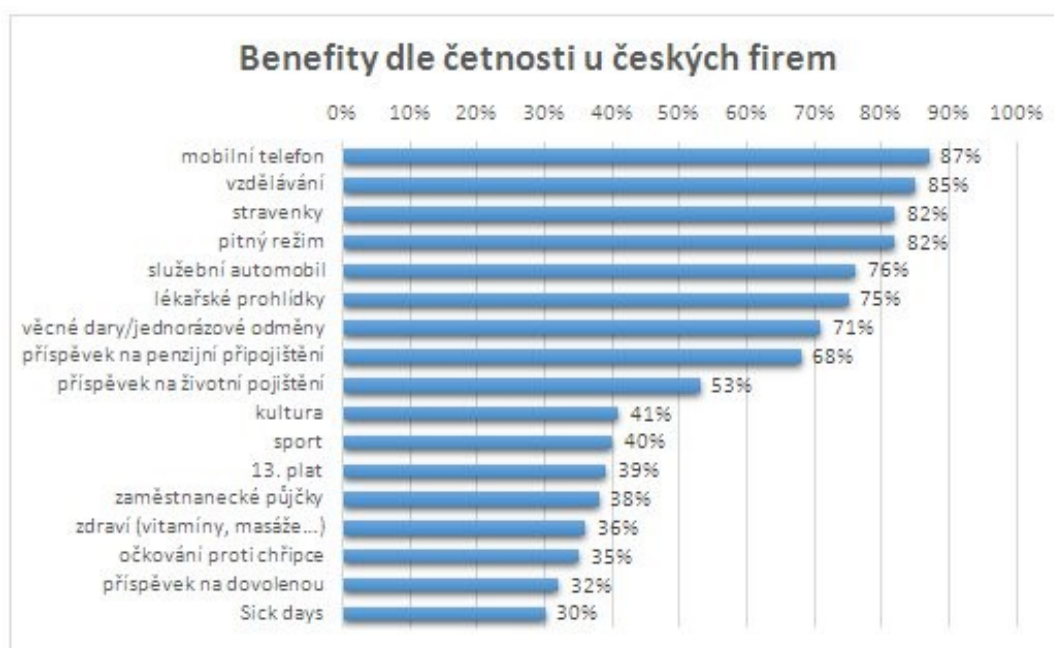
- Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a zároveň není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.

3.9.2 Zaměstnanecké výhody českých firem

Horváthová et al.(2014) uvádí, že zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou složkou odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Rozsah takto poskytovaných výhod je přímo úměrný finančním možnostem organizace.

Benefity dle jejich četnosti u českých firem znázorňuje tabulka 3.9

Tabulka 3.9 – Zaměstnanecké výhody dle jejich četnosti



Zdroj: Fucik.cz (2017, s.1)

Z tabulky 3.9 jasně vyplývá, že jako nejrozšířenější zaměstnaneckou výhodou je organizacemi nabízen mobilní telefon. Naopak jako nejméně nabízenou výhodou je možnost zůstat doma při krátkodobé indispozici.

4 Charakteristika společnosti Rall, s.r.o.

Pro diplomovou práci byla vybrána společnost, jejíž předmět podnikání je koupě zboží za účelem dalšího prodeje. Konkrétně se jedná o nákup automobilových součástek všeho druhu buď přímo od výrobců nebo od dalších velkoobchodů. Distribuce zboží probíhá z ostravské centrály do ostatních poboček společnosti a odtud se rozváží až třikrát denně do autoservisů. V rámci regionálního trhu zaujímá společnost třetí místo, je tedy klidně možné, že pokud jste někdy navštívili s vaším vozem nezávislý autoservis, náhradní díly do vašeho vozu distribuovala právě společnost Rall, s.r.o..

4.1 Základní informace o společnosti

Předmětem podnikání je zejména dovoz náhradních dílů a jejich následná distribuce obchodním partnerům, které můžou být jak další velkoobchody nebo co se to četnosti objednávek týče, nezávislé autoservisy. Jsou to zejména autoservisy, pro které je dobře propracovaná logistická síť velkým přínosem. V praxi to znamená, že většina objednávek je uspokojena do pár hodiny od jejich obdržení. Jako příklad uvedu zákazníka, který zavolá pár minut před osmou ranní. Zaměstnanec prodeju tuto objednávku vyřídí a předá ji řidiči, ten si zboží naloží a v osm hodin vyráží na svůj první ranní rozvoz. Předání těchto objednaných dílů pak samozřejmě závisí na vzdálenosti zákazníka od prodejny, které je od několika málo až po několik desítek minut.

Snahou společnosti je uspokojovat individuální potřeby zákazníků. Toho se snaží dosáhnout strategickým zřizováním poboček, z nichž následně provádí distribuci k obchodním partnerům. Síť poboček společnosti Rall, s.r.o. je následující:

- Ostrava (centrála)
- Opava
- Frýdek – Místek
- Rožnov pod Radhoštěm

- Vsetín
- Zlín
- Brno

Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1992, tudíž dnešním rokem oslaví své pětadvacetileté působení na trhu. Významná data společnosti jsou:

1992 – otevření první prodejny ve Frýdku – Místku

2003 – otevření současné centrály v Ostravě Mariánských - Horách

2004 – získání certifikátu kvality ČSN EN ISO 9001:2001

4.2 Cíle společnosti

Mezi současné cíle společnosti patří zejména:

- Otevření nové pobočky v Kroměříži, která již leží poblíž současné logistické trasy. Čímž by došlo k ekonomickému zefektivnění závozu zboží mezi pobočkami.
- Pobočka: Zlín – zabezpečit odpolední závoz zboží.
- Rozšířit současný servisní koncept mezi velkoobchodní partnery.
- Nadále rozšiřovat skladové prostory.
- Zavedení skladového systému do nových skladových prostor.
- Organizovat školení technického charakteru pro zákazníky i zaměstnance.

Odpolední závoz pro pobočku ve Zlíně je důležitý zejména z důvodu růstu tržeb. Zákazníci odpolední závoz požadují a zaměstnanci pobočky jsou tak v situaci, kdy nemají zboží z centrály a jsou tedy nuceni nakupovat u konkurence. Čímž sice uspokojí zákaznickou poptávku, ale pro firmu je prodej takového druhu zboží nevýhodný hned ze dvou důvodů. Jednak nákup u konkurence vás dostává do jisté schizofrenní situace, kdy podporujete „svého vraha“ a za druhé, zboží takto nakoupené následně zákaznickovy prodáváte

s mnohem menší marží. Toto má za následek pomalejší nárůst hrubého zisku, od kterého je pak odvíjeno následné odměňování.

4.3 Organizační struktura společnosti

Na samotném vrcholu organizační struktury společnosti jsou dva jednatele společnosti. Následuje vedoucí centrály, který prostřednictvím výměny informací s ostatními vedoucími poboček tvoří v podstatě komunikačního prostředníka mezi vedením a ostatním děním ve firmě. Graficky je tato organizační struktura vyobrazena v **Příloze 1**.

Další pracovní pozice s vysokou četností je pracovní pozice prodavače. Ten provádí pultový prodej zákazníkům, kteří si sami na prodejnu dojedou vyzvednou zboží osobně. Zároveň vyřizuje online objednávky od servisů, či přijímacích techniků, kteří nemají část vyzvedávat zboží osobně a požadují dovažku zboží až do jejich firem. Tyto objednávky jsou předány řidičům, ti si zboží vyskladní, naloží a zaváží těmto zákazníkům.

Celkový počet pracovníků ve společnosti činí 56. Počty pracovníků na jednotlivých pozicích znázorňuje tabulka 4.1.

Tabulka 4.1 – Struktura zaměstnanců

Název pracovní pozice	Počet pracovníků
Vedoucí prodejny	7
Prodavač	23*
Řidič - skladník	17
Skladová účetní	1
Prodejní poradci	8
Reklamace a vratky	2
Jednatelé společnosti	2

*Vedoucí prodejny je v některých případech (2) i prodavač
Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.1 Popis pracovní náplně jednotlivých pozic

Jednatel 1

V popisu jeho práce jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy. Vyjednává s dodavateli o podmínkách nákupu zboží jako je, cena, množstevní cena, termín dodání a splatnosti. Vytváří obchodní strategii firmy a navrhuje plány hrubého zisku pro jednotlivé pobočky. Dohlíží na plnění těchto plánů, následně přiděluje jednotlivým pobočkám peněžní prostředky na výplatu mezd a počítá mzdy prodejním poradcům na základě obratu jejich zákazníků.

Jednatel 2

Zajišťuje IT zázemí pro všechny pobočky. Stará se o chod e-shopu a skladového programu, do kterého každý den nahrává nové položky. Vytváří ceníky, zakládá skladové karty a určuje ceny jednotlivých položek.

Vedoucí prodejny

Mezi jeho pracovní náplň patří řízení a motivace zaměstnanců. Plnění plánu hrubého zisku, který nastavuje Jednatel 1. Informace o plnění tohoto plánu předává vedení společnosti.

Prodejní poradci

Jako nejčastější pracovní činnost je u prodejních poradců návštěva zákazníků přímo na jejich pracovišti, kde je informují například o aktuálních marketingových akcích společnosti.

Řidič-skladník

Zaměstnanec v pozici skladníka zboží přijímá, kontroluje a následně zakládá do skladu. V případě, že obdrží objednávku si zboží vyskladní a rozváží k zákazníkům.

Skladová účetní

Jedná se velice důležitou funkci z hlediska dalšího prodeje zboží, aby mohlo být zboží prodáno, musí být nejprve přijat a právě příjem zboží je hlavní

pracovní činností této pozice. Přijaté zboží následně rozdělují pro jednotlivé pobočky na základě převodek.

Prodavači

Komunikují se zákazníky jak po telefonu, tak i osobně prostřednictvím pultového prodeje. V případě, že zákazník přijde na prodejnu přijímají od něj vratky a reklamace.

Vratky a reklamace

Oddělení, které zaměstnává dva zaměstnance. Jeden pracovník řeší vrácení zboží od zákazníků, což je v tomto oboru podnikání velice častá záležitost. Druhý pak má na starosti reklamace, které co do četnosti nejsou tak náročné jako vratky, ale mají mnohem větší časovou náročnost na vyřešení. Oba pracovníci mají na starost komunikaci s dodavateli.

5 Analýza současného systému odměňování zaměstnanců

V minulosti bylo odměňování prováděno na základě obratu, ale od tohoto ukazatele však bylo ustoupeno z hlediska jeho nepřesnosti. Dnes se provádí odměňování na základě hrubého zisku, pro jeho větší přesnost. Vedoucí každé prodejny rozhoduje o výši odměn pro své podřízené na základě plnění plánu hrubého zisku. O velikosti odměny pro vedoucí prodejen a prodejní poradce rozhodují jednatele.

V tabulce 5.1 je znázorněna přibližná výše odměny pro jednotlivé pozice. Každá pobočka má stanovený plán hrubého zisku. Za každou pobočku zodpovídá její vedoucí a v případě, že je plán dodržen nebo i překročen, je na jeho rozhodnutí jak danou peněžní sumu mezi své podřízené rozdělí. Plánem hrubého zisku se řídí většina odměňování s výjimkou prodejních poradců.

Za zmínku k odměňování zaměstnanců je ještě vhodné poznamenat, že velikost mzdových nákladů společnosti tvoří zhruba 22% z hrubého zisku.

5.1 Systém odměňování

Tabulka 5.1 - Výše odměn pro jednotlivé pozice

Název pozice	Způsob odměny	Variabilní složka
Jednatelé	pevná mzda	+ bonusy podle výsledků firmy
Vedoucí prodejny	zákl. mzda 18000–20000 Kč	+odměna podle hrubého zisku
Prodavači	zákl. mzda 15000–18000 Kč	+odměna na základě výsledků pobočky
Řidič-skladník	zákl. mzda 12000–15000 Kč	+odměna na základě výsledků pobočky
Skladová účetní	zákl. mzda 15000–18000 Kč	+odměna na základě výsledků pobočky
Prodejní poradci	zákl. mzda 15000–20 000 Kč	+odměna na základě obratu zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.1 Odměňování prodejních poradců

Odměňování této skupiny zaměstnanců spadá do speciálního režimu. Tito zaměstnanci se neodměňují podle plánu hrubého zisku, ale výše jejich odměny se řídí na základě procentuální částky obrátu „jejich“ zákazníků. Prodejní poradci mají složitou pozici zejména blízké polské konkurenci, která se snaží i z přeshraničních měst obsluhovat část jejich regionu. Dodává zboží za nižší ceny zákazníkům v jejich regionu a ti jsou následně nuceni podbízet si a kupovat si zákazníky stále většími a většími slevami. Tato slevová spirála má negativní dopad na hrubý zisk společnosti. Z tohoto důvodu je třeba v budoucnu tento systém v změnit.

5.1.2 Plán hrubého zisku

Jak již bylo zmíněno výše každá pobočka má stanoven plán hrubého zisku, na jehož základě provádí odměňování. Při překročení plánu může být procentuální odměna vyšší v případě nedodržení naopak nižší. Za dodržení tohoto plánu odpovídá vedoucí prodejny. Plán hrubého zisku a s tím související výši odměny znázorňuje tabulka 4.3.

Tabulka 5.2 Odměňování ve společnosti Rall, s.r.o.

Hrubý zisk	Výše odměny
Překročen o 5%	3% z částky přidělené každé pobočce
Překročen o 10%	5%
Nesplnění do 10%	Menší o 3%
Nesplnění 10-20%	Menší o 10%
Nesplnění nad 20%	Menší o 35%

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Dotazníkové šetření

Dotazník se týkal názorů zaměstnanců na pracovních pozicích řidič-skladník a prodavač na současný systém odměňování. Cílem dotazování bylo zjistit, zda je daný systém motivuje, zda mají povědomí o odměňování u konkurenčních podniků a pokud ano, o jaké typy odměn by měli zájem.

Jak doporučuje Kozel et al. (2011), při konstrukci otázek v dotazníku je vhodné dbát na srozumitelnost a volit jazyk vhodný cílové skupině, proto se v tomto dotazníku můžete u otázky č. 17 setkat s pojmy jako „navázat na sebe zákazníka“ a „být odměňován z jeho obratu“, což jsou pojmy, se kterými je možné se setkat v organizaci na denním pořádku. Na začátku dotazníku se respondenti mohli setkat s tzv. zahřívacími otázkami, na které postupně navazovaly specifitější otázky, ve kterých měli zaměstnanci ohodnotit benefity nabízené firmou dle jimi vnímané důležitosti. Dále pro zajištění odpovědí konkrétní cílové skupiny byly v dotazníku voleny filtrační otázky.

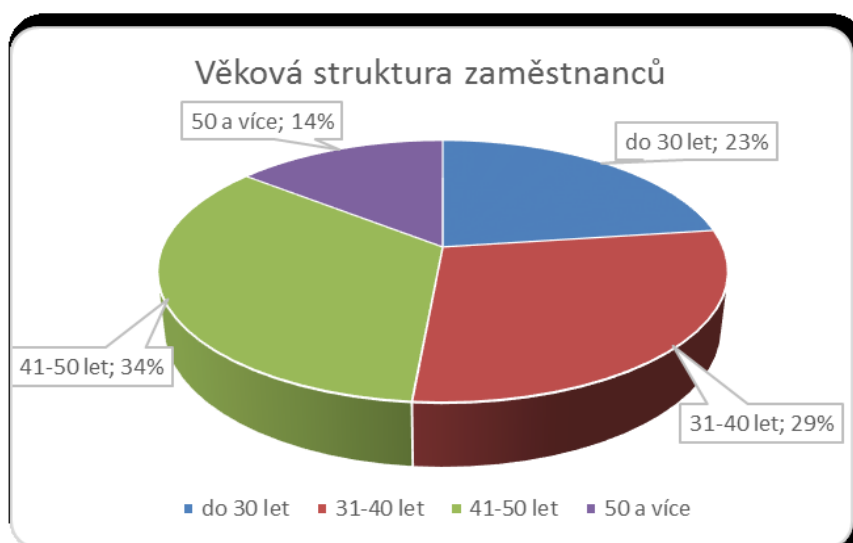
Jak již bylo zmíněno výše, dotazník byl zaměřen na odměňování pracovních pozic prodavač a řidič-skladník. Dotazník byl rozdán všem čtyřiceti zaměstnancům a i přes to, že otázky nabízely možnost „nevím nedokážu posoudit“. Čímž dáváme dotazovanému možnost, když odpovídat nechce. Uvedení takovéto možnosti do dotazníkového šetření snižujeme riziko, že nám respondent odpoví nepravdivě nebo neodpoví vůbec. Některé otázky zůstaly i přes to nevyplněny. Tyto dotazníky byly vyřazeny a pro potřeby výzkumu tak zbylo 35 řádně vyplněných dotazníků. Návratnost tak činila 87,5 %.

Celý dotazník a všechny otázky je možné nalézt v **příloze č. 2**.

1. Věková struktura zaměstnanců

Graf 5.3 znázorňuje věkové rozložení zaměstnanců ve společnosti. Jak vidíme zaměstnanci věkových skupin 41-50 let a 50 a více let zde tvoří co do počtu poměrně početně silnou skupinu.

Graf 5.3 – Věková struktura zaměstnanců

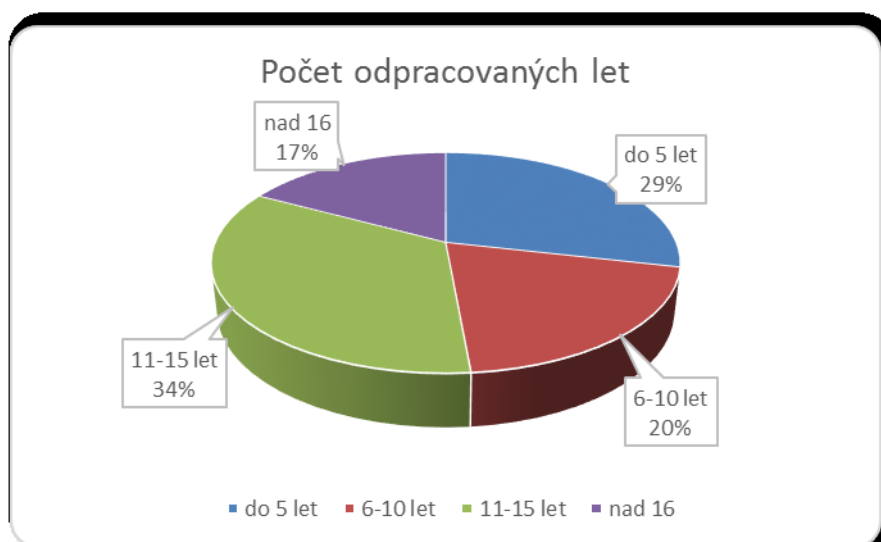


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Počet odpracovaných let

Následující otázka byla zaměřena na počet odpracovaných let zaměstnanci. Jak je patrné z grafu 5.4 velký počet zaměstnanců zde pracuje 10 a více let.

Graf 5.4 – Počet odpracovaných let

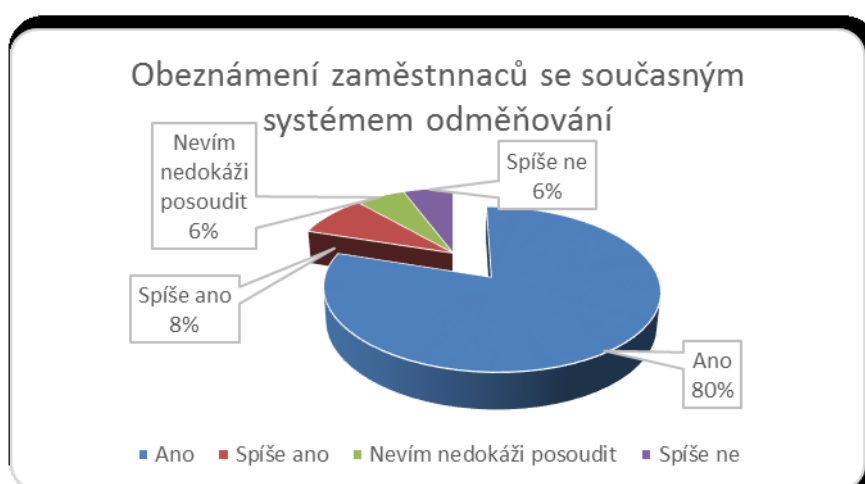


Zdroj: Vlastní zpracování

3. Jste obeznámen(a) se současným systémem odměňování?

Valná většina dotazovaných zaměstnanců tj. 88% je obeznámena se současným systémem odměňování. Jak zobrazuje graf 5.5 pouze dva dotazovaní odpověděli negativně a stejný počet označil možnost nevím.

Graf. 5.5 – Obeznamenost zaměstnanců se systémem odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

4. Dosažené vzdělání zaměstnanců

Nejvýše dosaženému vzdělání dotazovaných dominuje vzdělání středoškolské s maturitou. Zaměstnanců je v tomto průzkumu celkem 18. Výučním listem disponuje dalších 16 respondentů. Jak zobrazuje graf 5.6 jeden zaměstnanec získal vysokoškolské vzdělání.

Graf 5.6 – Nejvyšší dosažené vzdělání

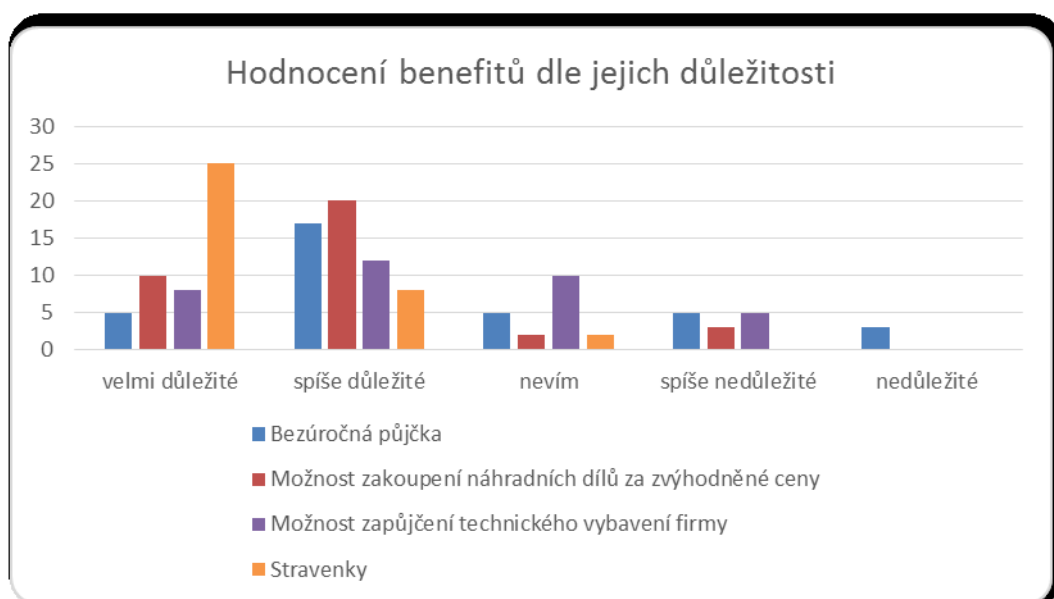


Zdroj: Vlastní zpracování

5. Ohodnoťte následující benefity dle Vámi vnímané důležitosti.

Jako velmi důležitý současný benefit nabízený firmou byly ohodnoceny stravenky. Tento benefit označilo celkem 25 respondentů jako velmi důležitý. Pro pouhé 3 dotazované zaměstnance, jak zobrazuje graf 5.7, byl jako nedůležitý benefit vnímána bezúročná půjčka.

Graf 5.7 – Hodnocení benefitů dle důležitosti vnímané zaměstnanci

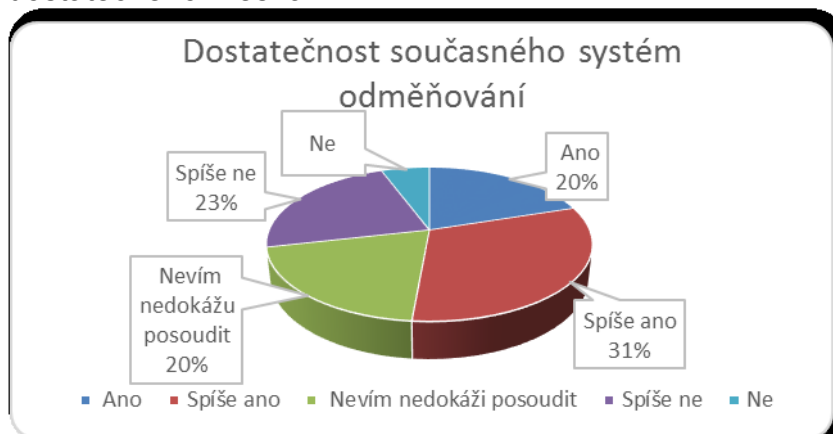


Zdroj: Vlastní zpracování

6. Považujete současný systém odměňování za dostatečný?

Jako dostatečný současný systém odměňování považuje 51% dotázaných, jak zobrazuje graf 5.8.

Graf 5.8 – Vnímání systému odměňování zaměstnanci jako dostatečného. Těsná

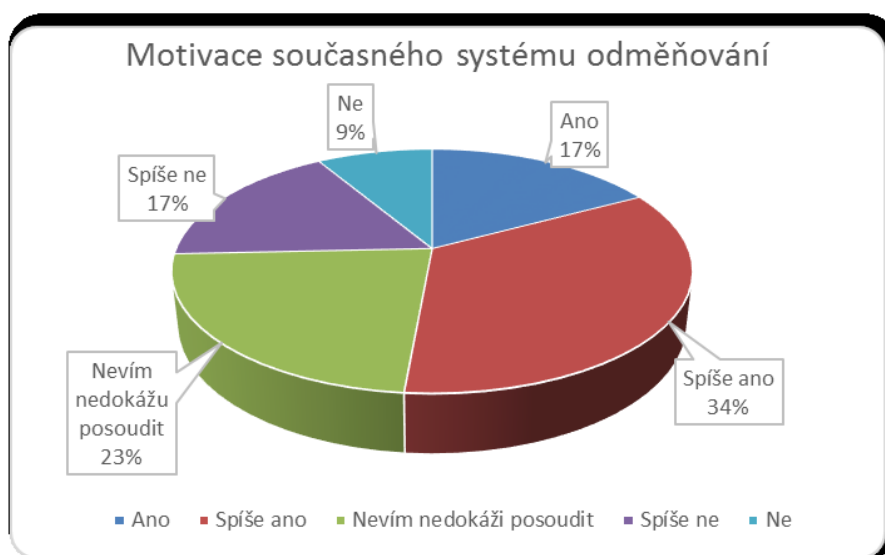


Zdroj: Vlastní zpracování

7. Motivace současného systému odměňování

Cílem dotazníkového šetření bylo také zjistit motivaci zaměstnanců se současným systémem odměňování. Z grafu 5.9 je patrné, že většina dotázaných se cítí být současným systémem motivována. ale 21% respondentů uvedlo, že je současný systém nemotivuje.

Graf 5.9 – Motivace současného systému odměňování

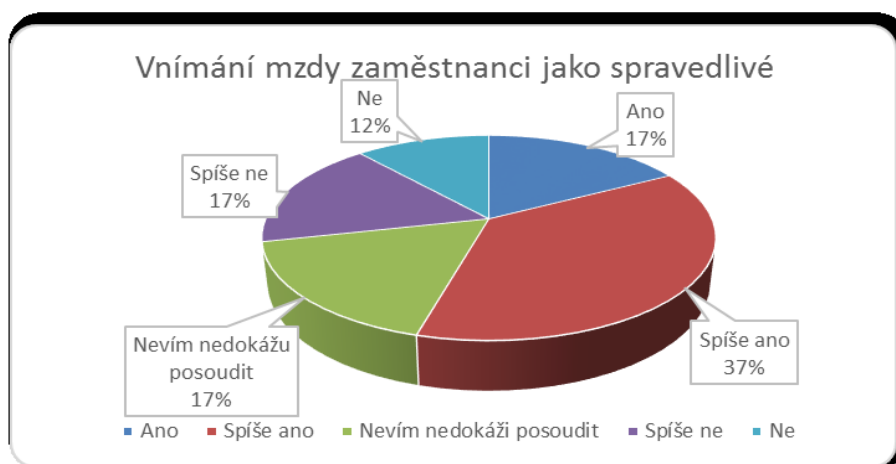


Zdroj: Vlastní zpracování

8. Považujete svou mzdu za spravedlivou?

Jak znázorňuje graf 5.10, většina zaměstnanců hodnotí mzdu jako spravedlivou, ale 29% respondentů má dojem právě opačný.

Graf 5.10 – Vnímání mzdy zaměstnanci jako spravedlivé



Zdroj: Vlastní zpracování

9. Známost odměňování u konkurenčních firem

Jak je patrné z grafu 5.11 většina zaměstnanců má povědomí o odměňování u konkurenčních firem

Graf 5.11 – Znalost odměňování u konkurenčních podniků

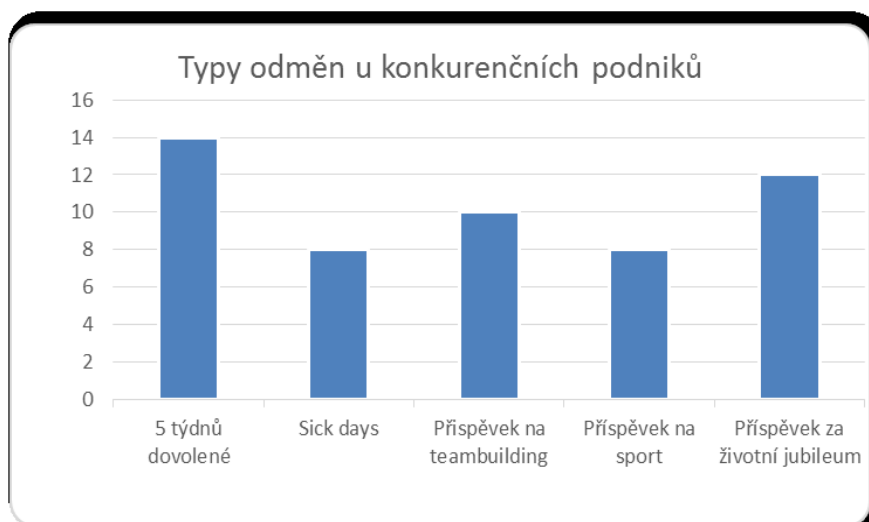


Zdroj: Vlastní zpracování

10. Typy jednotlivých odměn u konkurence

Respondenti, kteří u otázky č. 9 odpověděli ano, následně vyjmenovávali nejrůznější druhy benefitů u konkurenčních společnostech. V příloze 3 jsou zachyceny podrobnější počty jednotlivých odpovědí. Mezi nejčastěji zmiňované byly tzv. sick days a příspěvek za životní jubileum.

Graf 5.12 - Typy odměn u konkurenčních podniků



Zdroj: Vlastní zpracování

11. Máte zájem zavést tento typ odměny i ve společnosti Rall?

Z grafu 5.13 vyplývá, že všichni dotazovaní zaměstnanci, kteří jsou obeznámení s typem odměny u konkurence, by zároveň chtěli tento typ odměn zavést i ve společnosti Rall, s.r.o.

Graf 5.13 – Zájem zaměstnanců zavést odměny, které nabízí konkurence i ve společnosti Rall,s.r.o.

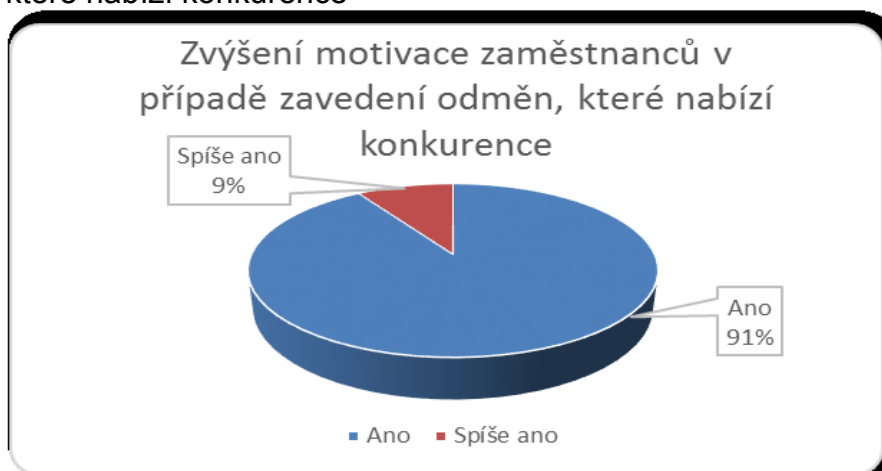


Zdroj: Vlastní zpracování

12. V případě, že by dané odměny byly přijaty vedly by ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu?

Všichni zaměstnanci, mají také zájem o stejný typ odměn, jaký nabízí konkurence. Celých 91% respondentů uvedlo v dotazníku možnost ano, jak vidíme v dotazníku 5.14.

Graf 5.14 - Zvýšení motivace zaměstnanců v případě zavedení odměn, které nabízí konkurence



Zdroj: Vlastní zpracování

13. Jak jste spokojen s výší Vaší mzdy za vykonanou práci?

I přes to, že většina respondentů u otázky č. 8 uvedla, že vnímá svou mzdu jako spravedlivou, a tato otázka měla toto tvrzení ověřit, 60% dotázaných není spokojeno se mzdou, jak znázorňuje graf 5.15.

Graf 5.15 – Spokojenost zaměstnanců se současnou mzdou za vykonanou práci



Zdroj: Vlastní zpracování

14. Odráží výše současné mzdy i zaměstnancův pracovní výkon?

Jak je patrné z grafu 5.16 většina dotazovaných zaměstnanců si je vědoma, že jejich mzda odráží i jejich současný pracovní výkon.

Graf 5.16 – Vnímání vztahu mezi velikostí mzdy a pracovním výkonem

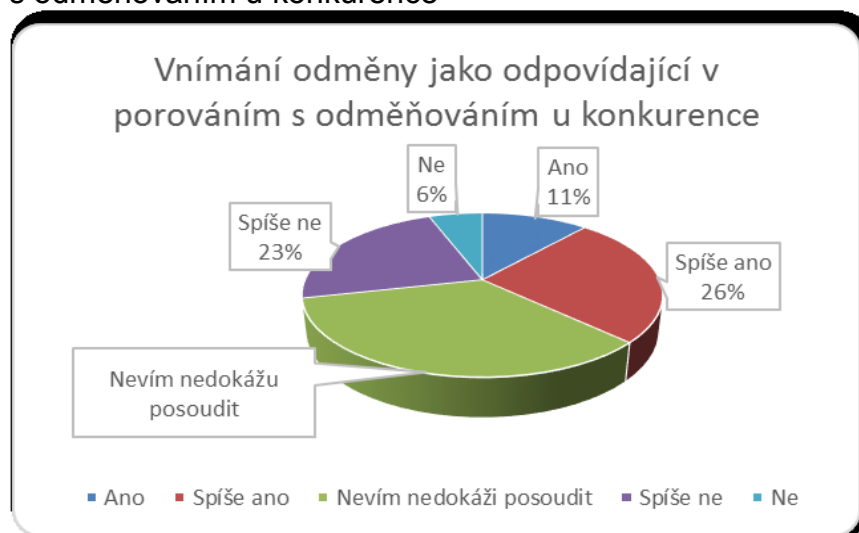


Zdroj: Vlastní zpracování

15. Považujete výši Vaší mzdy za odpovídající v porovnání se mzdou u konkurenčních firem?

Poměrně velké procento respondentů uvedlo, celkem 14, že vnímá výši své současné odměny jako odpovídající v porovnání s konkurencí. Tuto situaci ilustruje graf 5.17.

Graf 5. 17 – Vnímání odměny jako odpovídající v porovnání s odměňováním u konkurence



Zdroj: Vlastní pracování

16. Máte zájem být častěji v kontaktu se zákazníkem?

Ve společnosti se poslední dobou vyskytla otázka, že i prodavači a řidiči, kteří přivedou nové zákazníky by měli být odměňováni z jejich obratu. O možnost častějšího kontaktu se zákazníkem vyslovilo souhlas 51% respondentů.

Graf 5.18 – Zájem zaměstnanců o bližší práci se zákazníkem

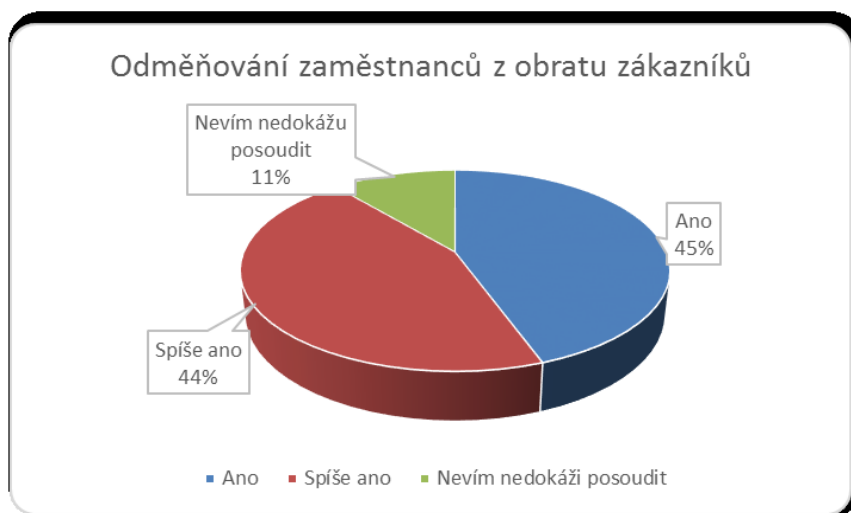


Zdroj: Vlastní zpracování

17. V případě, že na sebe zákazníka navážete, myslíte si, že byste měli být odměňováni z jeho obratu?

Graf 5.19 popisuje přesvědčení respondentů, že v případě, že přivedou nového zákazníka, mají být odměňováni z jeho obratu.

Graf 5. 19 – Odměňování zaměstnanců z obratu zákazníků



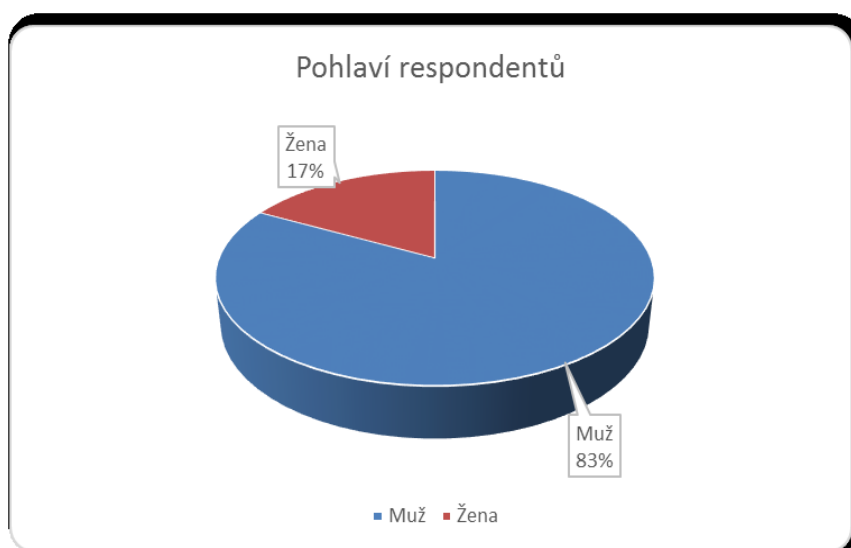
Zdroj: Vlastní zpracování

18. Jste muž nebo žena?

Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví, kde majoritu tj. 83% tvoří muži.

Graf 5.20 ilustruje genderové rozložení zaměstnanců ve společnosti.

Graf 5.20 – Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda současný systém odměňování zaměstnance motivuje. Většina zaměstnanců vyjádřila s tímto tvrzením souhlas, ale zbývající skupina zaměstnanců dále uvedla zájem o zavedení typů odměn, které nabízí konkurence. U filtrační otázky č. 9 zaměstnanci jasně uvedli, že mají přehled i o systému odměňování u konkurenčních podniků a vyjádřili přesvědčení, že pokud by těchto typů odměny bylo zavedeno i ve společnosti Rall, s.r.o. zvýšila by se tím i jejich motivace k práci. Za poznamenání stojí, že především mladší zaměstnanci benefity typu příspěvek na sportovní permanentku, kdežto starší pracovníci pak uváděli odměny za životní jubileum či za vyšší počet odpracovaných let.

Dotazovaní zaměstnanci rovněž uvedli, že mají zájem o benefity sick days, 5 týdnů dovolené a mezi často zmiňované byly uváděny příspěvky na teambuilding.

Jak vyplývá z otázky č. 14, většina zaměstnanců si uvědomuje, že má ve svém pracovním výkonu rezervy. Sice by chtěli vyšší mzdu, ale jsou si vědomi, že současný pracovní výkon tomu neodpovídá.

Z výsledků průzkumu u otázky č. 15 se dá očekávat, že zaměstnanci nepřejdou ke konkurenci pouze ze mzdových důvodů. Sice disponují informacemi o složkách odměňování u konkurenčních podniků, to ale není dostatečný důvod pro změnu současného zaměstnání.

Ochota zaměstnanců pracovat častěji se zákazníkem, na kterou je zaměřena otázka č. 16, může skrytě vyjadřovat touhu zaměstnanců učit se během výkonu i novým věcem, jako jsou tzv. soft skills.

Řádné vyhodnocení dotazníku z hlediska relativních a absolutních četností je možné nalézt v **Příloze č. 3**.

5.3 Analýza rozhovoru s vedením společnosti

V rámci získání ucelených informací o současném systému odměňování byl vypracován polo-strukturovaný rozhovor, jehož obsah a jednotlivé otázky je možné nalézt v **příloze č. 4**.

Za účelem tohoto rozhovoru byl osloven jednatel společnosti, který souhlasil s krátkou schůzkou, na které mu byly pokládány jak připravené otázky, tak otázky, které následně vyplývaly z průběhu rozhovoru.

Jednateli společnosti byl před samotným započítím rozhovoru informován, že svou ochotou v podobě vyčlenění si času pomůže k vypracování diplomové práce a následně bude informován o celkových návrzích a doporučeních, které z této diplomové práce vzejdou.

Hlavním cílem rozhovoru bylo zjistit, jak funguje současný systém odměňování ve společnosti. Kdo je zodpovědný za stanovování odměn pro jednotlivé pracovní pozice a zda je jednatel společnosti spokojen se současným fungováním systému odměňování. V případě nespokojenosti se současným systémem odměňování zapsat možné návrhy na změnu a ty následně rozpracovat.

5.4 Shrnutí rozhovoru s vedením společnosti

Z polo-strukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti vzešly tyto návrhy na zlepšení současného systému odměňování:

1. V případě že zaměstnanec na sebe naváže klienta. Měl by být odměňován z jeho obrát, či konkrétně z hrubého zisku obrátu daného zákazníka.

Jak vyplývá z rozhovoru v **příloze č. 4**. Prodavači mají možnost svou pílí přímo ovlivnit realizované objednávky a tím i případnou odměnu. Bohužel pro řidiče taková možnost není, což je podstatný hendikep. Proto bylo navrženo, že zaměstnanci na pozici řidiče, kteří například v rámci své rozvorové trasy na sebe naváží zákazníka. Budou mít možnost být za to odměňováni.

2. Změna systému výpočtu odměny pro prodejního poradce.

Návrh na podnět jednatele společnosti byl vypracován návrh změny systému odměňování pro prodejní poradce. Princip současného systému fungoval na výpočtu odměny z obrátu zákazníka. Nově navržený systém počítá odměnu z hrubého zisku. Výpočet odměny je zaznačen v **příloze č.5**.

Téma rozhovoru se dále týkalo i často opomíjenou skupinou zaměstnanců, kterou jsou řidiči. Návrh na změnu odměňování u této skupiny zaměstnanců zaznamenává tabulka 6.3 v následující kapitole.

6 Návrhy a doporučení

Níže zmíněné návrhy a doporučení vychází z teoretických poznatků systému odměňování, a jejich porovnáním se současným systémem odměňování ve společnosti Rall, s.r.o.. Tyto návrhy pak můžeme roztřídit z hlediska způsobu získání informací jako návrh získané z:

- Vlastním pozorováním současného systému odměňování.
- Dotazníkovým šetřením pro pozice řidič- skladník a prodavač.
- Rozhovorem s jednatelem společnosti.

Vlastní pozorování

Pozorováním byly zjištěno, že zaměstnancům zejména na pozici řidič-skladník nejsou propláceny drobné přesčasy. K těmto situacím nastává, kdy řidič dostane objednávky od zákazníků, kteří jsou od sebe navzájem velmi vzdálení a řidič se pak na prodejnu vrací někdy i v pozdních odpoledních hodinách. K těmto situacím dochází nejméně 1x za týden u každého řidiče.

Návrh na doporučení vyplývající z vlastního pozorování je tedy vyplácení přesčasů, které vznikají v důsledku logistické náročnosti rozvozových tras.

Analýzou podnikového informačního systému lze snadno zjistit, jak vzdálená provozovna zákazníka od pobočky je a v součinnosti s GPS modulem v rozvozových automobilech je možné dokázat, zda zaměstnanec daného klienta opravdu navštívil.

Vlastním pozorováním bylo dále zjištěno, že mnoho zaměstnanců pracuje ve společnosti i více než 10 let, a to pořád na stejné pozici. Jako další návrh na změnu odměňování ve formě benefitu, by bylo zavedení příspěvku za počet odpracovaných let ve společnosti. Organizace by tímto dala najevo, že si váží svých dlouhodobých pracovníků. Z dotazníkového šetření je patrné, že jeden zaměstnanec již pracuje v organizaci celých 20 let. Toto zjištění vedlo k zavedení tohoto benefitu. Příklad takového příspěvku za počet odpracovaných let znázorňuje tabulka 6.1

Tabulka 6.1 – Příspěvek za počet odpracovaných let

Počet odpracovaných let	Výše jednorázového příspěvku
10 let	1 000 Kč
15 let	2 000 Kč
20 let	3 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkové šetření

Na základě dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že dotazovaní zaměstnanci mají zájem o:

- Zavedení příspěvků na team-building.
- Zavedení sick days
- Příspěvek na sportovní aktivity
- Zavedení 5 týdnu dovolené
- Příspěvek na životní jubileum

Team-buildingové aktivity a zejména příspěvky na tyto akce jsou často opomíjeným typem benefitu. K pochopení, proč je důležitý, je fakt, že dobré zaměstnanecké vztahy nevznikají ani tak na pracovišti, jako mimo něj..

Vzhledem ke skutečnosti, která je patrná z dotazníkového šetření, že celých 18 zaměstnanců tj. 48% respondentů dotazníkového šetření je starších 40 let, není překvapením, že dotazovaní pracovníci sami projevili zájem o zavedení příspěvku na životní jubileum. Příspěvek by mohl mít následující podobu, jak znázorňuje tabulka 6.2

Tabulka 6.2 – Příspěvek za životní jubileum

Dovršený věk	Výše jednorázového příspěvku
40. let	2 000 Kč
50. let	3 000 Kč
60. let	5 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazování zaměstnanci projevily souhlas s tvrzením, že v případě zavedení podobných benefitů jako nabízí konkurence by se zvýšila jejich motivace k práci.

Rozhovor s jednatelem společnosti

Na základě polo-strukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti, jehož přepis je možné nalézt v **příloze č.4**. Vzešly návrhy na změnu systému odměňování u těchto pracovních pozic:

- Řidič-skladník
- Prodejní poradce

Řidič na své trase projíždí kolem mnoha servisů, které ale v současné době nejsou zákazníky společnosti Rall, s.r.o. V případě, že by na sebe nového zákazníka navázal, pak by za podmínek, které jsou uvedeny v tabulce 6.3

Tabulka 6.3 – Odměňování řidičů

Minimální měsíční obrat zákazníka	Počet měsíců	Odměna z hrubého zisku
10 000 Kč	3*	3,5 %

*minimální počet měsíců, po které nový zákazník musí plnit min. obrat

Zdroj: Vlastní zpracování

Prodejní poradci jsou v současné době odměňováni z obrátu „svých“ zákazníků. Po rozhovoru s jednatelem společnosti však došlo k vypracování nového systému odměňování ze stávajícího obrátu na nově výpočet odměny z hrubého zisku. Výpočet odměňování z hrubého zisku je zaznamenán v **příloze č. 5**.

V současnosti jsou prodejní poradci odměňováni částkou 0.6% z obrátu zákazníku. **Výpočet nového návrhu na změnu odměňování se provádí z hrubého zisku a to procentuální částkou ve výši 3,5%**

7 Závěr

Odměňování zaměstnanců a zejména správně nastavený systém odměňování je královskou disciplínou personálního útvaru. Systém odměňování, pakliže má být dlouhodobě stabilní musí vycházet ze strategie a politiky řízení lidských zdrojů.

Diplomová práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části byly popsány v jednotlivé podřízené činnosti personální práce, jednou z nich je i odměňování zaměstnanců, které je řízeno vlastní strategií a politikou odměňování. Práce byla rozdělena na sedm kapitol a to včetně úvodu a závěru. V ostatních kapitolách byly popsány v logických návaznostech jednotlivé prvky systému odměňování jako je např. systém odměňování a jednotlivé složky odměny.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současný systém odměňování ve společnosti Rall,s.r.o. Analýza byla provedena v praktické části diplomové práce užitím dotazníkového šetření, rozhovorem s jednatelem společnosti a vlastním pozorováním.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v organizaci je pouze nízká fluktuace zaměstnanců. Zaměstnanci mají zájem zvýšit svůj pracovní výkon a co je možná nejdůležitější, nebrání se dalším aktivitám jako např. oslovování nových zákazníků.

Cílem práce dále bylo zjistit vztah mezi odměňováním a motivací, z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že zaměstnanci chtějí být odměňováni za věrnost firmě. Mezi další poznatky, které byly zjištěny, je vhodné poznamenat, že mezi pracovníky jsou dobré mezilidské vztahy, protože zaměstnanci mají zájem o příspěvek na team-building.

Na základě analýzy současného systému pomocí výše zmíněné metody jako byl například rozhovor s jednatelem společnosti bylo v samotném závěru práce formulováno několik návrhů a doporučení, které nejenom že vedou ke

změně samotného systému, ale také napomohou angažovaným zaměstnancům, obdržet odpovídající odměnu dle jejich představ. Zajímavým zjištěním například bylo, že zaměstnanci na pozici řidičů se nebrání suplovat práci prodejních poradců ve smyslu bližšího kontaktu se zákazníkem. Tato skutečnost, že řidiči jsou ochotni oslovovat nové zákazníky, znamená změnu funkční struktury v organizaci. Prodejní poradci a řidiči jsou skupiny zaměstnanců, které se vzájemně prakticky vůbec nepotkávali. Nyní po zjištění těchto nových skutečností, vyšlo najevo, že jsou ochotni spolu blíže spolupracovat. Učit se novým věcem ve smyslu obchodních a prodejních technik od těch nejpovolanejších, tedy prodejních poradců.

Seznam použité literatury

1. ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy : s komentářem k 1.1.2009*. Olomouc: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7263-992-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
5. ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-2264-8
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. HERZBERG, Frederick., Bernard MAUSNER a Barbara Bloch. SNYDERMAN. *The motivation to work*. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers. 1993. ISBN 978-1-56000-634-3.
8. Horvátová, P., J. Bláha, A. Čopíková a K. Kashi. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. 2014. ISBN 978-80-248-3554-9
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

10. Kozel, R., Mynářová, L. a Svobodová H., *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-747-3527-6
11. LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ, 1997. ISBN 80-86009-19-x.
12. NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.
13. ROBERT, L. Mathis a Jackson H. JOHN. *Human Resource Management*. 12 vyd. Mason: Graphic Word Inc. 2008. ISBN 978-0-324-54275-2
14. STÝBLO, J., URBAN, J. a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-627-1
15. VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví ...: praktický průvodce*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0032-3.
16. WAYNE, F. Cascio. *Managing Human Resources*. 8. vyd. New York: The McGraw-Hill/Irwin Companies, 2010. ISBN 978-0-07-128770-8

Internetové zdroje:

1. Gender pay gap in unadjusted form. *Eurostat* [online]. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tesem180&plugin=1>
2. Jak odstranit platovou nerovnost mezi ženami a muži v Evropské unii [online]. s. 28 [cit. 2017-04-11]. DOI: 10.2838/47586. ISBN 978-92-79-36088-6. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_cs.pdf
3. Věra Jourová: Spravedlnost, spotřebitelé a rovnost žen a mužů [online]. Evropská komise [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/commissioners/2014-2019/jourova_cs
4. Statistika rodinných účtů (SRÚ) - Metodika do roku 2016. Český statistický úřad [online]. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-rodinnych-uctu-metodika>
5. Chcete motivovat své zaměstnance? [online]. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/chcete-motivovat-sve-zamestnance/>

Seznam zkratk

VP – vedoucí prodejny

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4.2017



.....jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační schéma společnosti

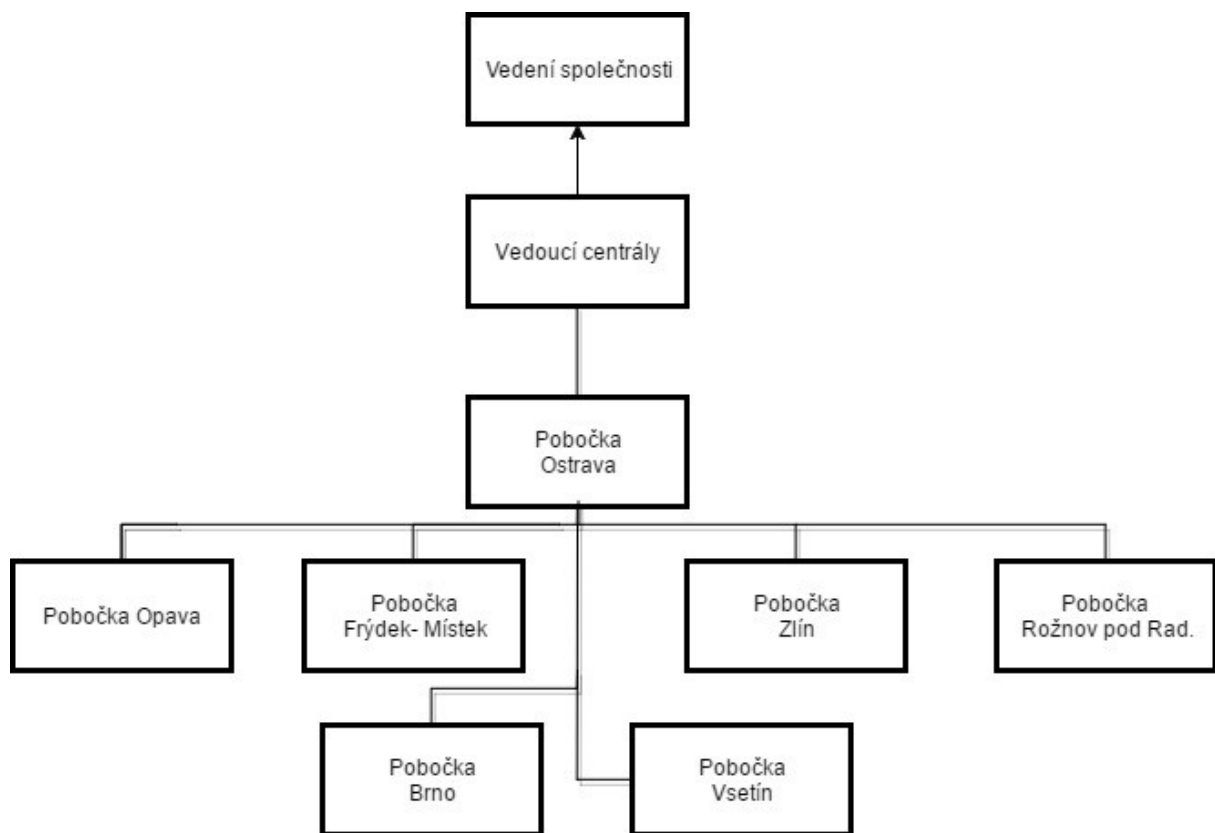
Příloha č. 2 – Dotazník

Příloha č. 3 – Vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha č. 4 - Rozhovor s jednatelem společnosti

Příloha č. 5 – Výpočet odměňování prodejních poradců

Příloha 1 – Organizační schéma společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2 – Dotazník

Dotazník – odměňování pro pozice řidič-skladník a prodavač

Vážení zaměstnanci firmy Rall, s.r.o. v zájmu zkvalitnění systému odměňování byl vytvořen tento dotazník, jehož cílem je nalézt podněty, které by bylo možno implementovat do současného systému odměňování.

Dotazník je zcela anonymní. Pakliže není uvedeno jinak ke každé otázce přiřadte právě jednu odpověď.

1) Uved'te prosím Váš věk.

- a) Do 30. let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) Nad 51

2) Uved'te prosím Váš počet odpracovaných let.

- a) Do 5. let
- b) 6 – 10 let
- c) 11 – 15 let
- d) Nad 16 let

3) Jste obeznámen(a) se současným systémem odměňování.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím, nedokážu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

4) Uved'te prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Středoškolské s výučním listem
- b) Středoškolské s maturitou
- c) Vysokoškolské vzdělání
- d) Základní vzdělání

5) Ohodnoťte následující benefity, které firma poskytuje, dle Vámi vnímané důležitosti.

Přiřadte hodnocení 1 pro benefit, který Vy osobně vnímáte za důležitý, naopak hodnocení 5 udělte benefitu, který za důležitý nepovažujete. V případě že benefit nedokážete posoudit přiřadte hodnotu 3

1 – velmi důležitá odměna

2- spíše důležitá odměna

3- nevím nedokážu posoudit

4 – spíše nedůležitá odměna

5 – nedůležitá odměna

	1	2	3	4	5
Bezúročná půjčka					
Možnost zakoupení náhradních dílů za zvýhodněné ceny					
Možnost zapůjčení technického vybavení firmy					
Stravenky					

6) Považujete současný systém odměňování za dostatečný.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím, nedokážu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

7) Motivuje vás současný systém odměňování.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím, nedokážu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

8) Považujete svou mzdu za spravedlivou.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím, nedokážu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

9) Víte, jaké jsou odměny u konkurenčních podniků (Pokud odpovíte ne, přeskočte na otázku č. 13)

- a) Ano
- b) Ne

10) Pokud jste odpověděli u otázky č. 9 ano, vyjmenuje je prosím.

(Vyjmenujte prosím všechny typy odměn)

11) Máte zájem zavést tento typ odměn i v této společnosti.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím, nedokážu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

12) V případě, že by se dané odměny přijaly vedly by ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím, nedokážu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

13) Jak jste spokojen s výši vaší mzdy za vámi vykonanou prací.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím, nedokážu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

14) Odráží výše Vaší mzdy i Váš pracovní výkon.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím, nedokážu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

15) Považujete výši Vaší mzdy za odpovídající v porovnání se mzdou v konkurenčních firmách.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím, nedokážu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

16) Máte zájem v častějším kontaktu se zákazníkem? Pokud odpovíte ne, přeskočte na otázku č. 18

- a) Ano
- b) Ne

17) V případě že na sebe navážete zákazníka myslíte si, že by jste měli být odměňováni z jeho obratu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím, nedokážu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

18) Jste muž x žena?

- a) Muž
- b) Žena

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku

Příloha 3 – Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka		do 30. let	31-40 let	41-50 let	nad 50 let	Celkem
1	Absolutní četnost	8,00	10,00	12,00	5,00	35
	Relativní četnost v %	22,86	28,57	34,29	14,29	100

Otázka		do 5.let	6-10 let	11-15 let	nad 16 let	Celkem
2	Absolutní četnost	10,00	7,00	12,00	6,00	35
	Relativní četnost v %	28,57	20,00	34,29	17,14	100

Otázka		Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne	Celkem
3	Absolutní četnost	28,00	3,00	2,00	2,00	0,00	35
	Relativní četnost v %	80,00	8,57	5,71	5,71	0,00	100
6	Absolutní četnost	7,00	11,00	7,00	8,00	2,00	35
	Relativní četnost v %	20,00	31,43	20,00	22,86	5,71	100
7	Absolutní četnost	6,00	12,00	8,00	6,00	3,00	35
	Relativní četnost v %	17,14	34,29	22,86	17,14	8,57	100
8	Absolutní četnost	4,00	9,00	6,00	12,00	4,00	35
	Relativní četnost v %	11,43	25,71	17,14	34,29	11,43	100
11	Absolutní četnost	19,00	3,00	0,00	0,00	0,00	22
	Relativní četnost v %	86,36	13,64	0,00	0,00	0,00	100
12	Absolutní četnost	20,00	2,00	0,00	0,00	0,00	22
	Relativní četnost v %	90,91	9,09	0,00	0,00	0,00	100
13	Absolutní četnost	2,00	6,00	6,00	18,00	3,00	35
	Relativní četnost v %	5,71	17,14	17,14	51,43	8,57	100
14	Absolutní četnost	5,00	15,00	5,00	7,00	3,00	35
	Relativní četnost v %	14,29	42,86	14,29	20,00	8,57	100
15	Absolutní četnost	4,00	9,00	12,00	8,00	2,00	35
	Relativní četnost v %	11,43	25,71	34,29	22,86	5,71	100
17	Absolutní četnost	8,00	8,00	2,00	0,00	0,00	18
	Relativní četnost v %	44,44	44,44	11,11	0,00	0,00	100

Otázka		SŠ s vyuč. List.	SŠ s maturitou	Vš vzdělání	Základní	Celkem
4	Absolutní četnost	16,00	18,00	12,00	6,00	52
	Relativní četnost v %	45,71	51,43	34,29	17,14	149

Otázka č. 5

	velmi důležité	spíše důležité	nevím	spíše nedůležité	nedůležité	Celkem
Bezúročná půjčka	5	17	5	5	3	35
Možnost zakoupení	10	20	2	3	0	35
Možnost zapůjčení	8	12	10	5	0	35
Stravenky	25	8	2	0	0	35

Otázka		Ano	Ne	Celkem
9	Absolutní četnost	22,00	13,00	35
	Relativní četnost v %	62,86	37,14	100

Otázka č. 10	Odpovědi zaměstnanců	Počet odpovědí
	5 týdnů dovolené	14
	Sick days	8
	Příspěvek na teambuilding	10
	Příspěvek na sport	8
	Příspěvek za životní jubileum	12

Otázka		Ano	Ne	Celkem
16	Absolutní četnost	15,00	20,00	35
	Relativní četnost v %	42,86	57,14	100

Otázka		Muž	Žena	Celkem
18	Absolutní četnost	29,00	6,00	35
	Relativní četnost v %	82,86	17,14	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 – Přepis strukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti

První otázka bude velmi obecná a bude se týkat odměňování. Kdo v této věci ve Vaší společnosti rozhoduje?

System odměňování a pravidel pro odměňování stanovuje majitel firma. Ten také rozhoduje o velikosti pohyblivé složky, které je přidělována pobočkám. Následně je na vedoucím prodejny, jak tuto sumu dále rozdělí mezi další zaměstnance.

Kdo rozhoduje o odměňování na ostatních pracovních pozicích?

Jsou to VP jak již bylo zmíněno.

Jedná se dle vašeho mínění o dostatečný systém? Jen mě napadá, jestli nehrozí, že VP bude někomu stranit?

Jako vodítko po VP je kvalitní skladový a prodejní software, který analyzuje výsledky realizovaných objednávek a pomocí filtrů lze identifikovat množství objednávek, které zpracovali jednotlivý prodavači.

Je nějaká možnost jak pracovník na pozici řidič – skladník jak může ovlivnit realizované objednávky?

Na této pozici bohužel ne, toho je hendikep této pozice. Nicméně uvažujeme, že v případě, že řidič na sebe naváže zákazníka a daný zákazník bude vykazovat nějaký odběr zboží ve výši nejméně 10 000Kč měsíčně, po dobu 3 měsíce. Pak z hrubého zisku vytvořeným takto navázaným zákazníkem můžeme odměňovat řidiče.

Vraťme se prosím zpět k odměňování prodejních poradců, jak tento systém funguje v současné době?

V současné době mají procentuální provizi z obratu

Jedná se podle Vás o dostatečný systém?

Není, protože chceme zavést odměňování z hrubého zisku.

Jaký je k tomu důvod?

Z důvodu silné konkurence neustále klesají marže. Proto chceme, aby prodejní poradce nakládal s poskytováním slev zákazníkům rozumně a aby uvažoval nad každým procentem, které zákazníkovi dá nebo nedá. Takto poskytnuté procento se mu následně promítne do jeho hrubého zisku, ze kterého chceme v budoucnu vypočítávat i jeho odměnu.

Jaký je hlavní význam této změny?

Hlavní význam vidím, že si prodejní poradce uvědomí, že poskytováním slev nerozdává peníze s „cizího“, ale ze „svého“.

Děkuji za ochotu a čas při poskytnut rozhovoru

Příloha č. 5 – Výpočet odměňování prodejních poradců

Tabulka nového výpočtu odměny pro prodejní poradce

Zákazník	Obrat	Hrubý zisk
1	136843,344	27368,6688
2	136529,856	27305,9712
3	69761,46	13952,292
4	68710,02	13742,004
5	68218,92	13643,784
6	67701,984	13540,3968
7	58969,128	11793,8256
8	58524,048	11704,8096
9	58272,444	11654,4888
10	48985,428	9797,0856
11	42256,152	8451,2304
12	40324,2	8064,84
13	34566,48	6913,296
14	33735,672	6747,1344
15	33122,952	6624,5904
16	32215,284	6443,0568
17	31476,456	6295,2912
18	30231,54	6046,308
19	29953,368	5990,6736
20	29539,944	5907,9888
21	29017,344	5803,4688
22	28882,704	5776,5408
23	28639,176	5727,8352
24	28570,536	5714,1072
25	28011,204	5602,2408
26	27819,996	5563,9992
27	26778,036	5355,6072
28	26549,208	5309,8416
29	25155,924	5031,1848
30	25153,836	5030,7672
31	23530,368	4706,0736
32	22503,768	4500,7536
33	21626,928	4325,3856
34	21499,416	4299,8832
35	19639,02	3927,804
36	19265,904	3853,1808
37	18964,356	3792,8712
38	18300,552	3660,1104
39	17646,168	3529,2336
40	16731,228	3346,2456
41	16043,748	3208,7496
42	15863,424	3172,6848
43	15127,272	3025,4544
44	14342,568	2868,5136
45	14293,632	2858,7264
46	14252,316	2850,4632
47	13951,344	2790,2688
48	12886,86	2577,372
49	12775,392	2555,0784
50	11143,8	2228,76
Celkem:	1724904,71	344980,942

	Velikost obratu	Výpočet odměny	Velikost odměny
Současný stav	1724904,708	1724904,708 * 06%	10349,42825
	Velikost hrubého zisku	Výpočet odměny	Velikost odměny
Návrh změny	344980,9416	34498,942 * 3,5%	12074,33296

Zdroj: Vlastní zpracování